

إدارة
المؤسسات الصحفية

الدكتور عبد النبي عبد الله الطيب





بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

عندما أصدر ذلك الشاب الأمريكي المنحدر من أصل يهودي صحيفته اليومية THE SUN عام 1938 في مدينة نيويورك كأول صحيفة يومية شاملةً بعد أن أستقرَّ مفهوم الصحافة الذي وضعه العالم الألماني اتو قروث ATTO GRUTH كإصدارة يومية منتظمة موجهه إلي كل فئات الشعب وتحمل من الأخبار والتعليقات ما يقابل احتياجات كل فصائل المجتمع بدأ الناس يَفكرون في وضع أسس علمية وفنّية لقيام المؤسسات الصحفية وإدارتها بما يُحقق الهدف الذي تسعي الصحيفة لتحقيقه والمتمثل في توفير احتياجات المجتمع من المعلومات والمعرفة بالإضافة إلي العائد المادي الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار وتحقيق الفائدة والربح المجزي باعتبارها صناعةً كغيرها من الصناعات التي بدأت تزدهر وتأخذ مكانها بين الصناعات الأخرى في بدايات عصر الصناعة في القرن التاسع عشر ..

ولعل فكرة بنجامين داي BENGAMIN DAY ذلك الشاب الأمريكي الذي لم يتجاوز عمره عند أصدارة لجريدة الصن اليومية اثنين وثلاثين عاماً قامت علي افتراض أن ذلك النوع من الصحافة اليومية المنتظمة يمكن أن يحقق ربحاً مادياً مجزياً وأن الصحيفة يمكن أن تباع بـ PENNY بالرغم من أن تكلفتها أكثر من قيمة شرائها وذلك لأن العائد من الإعلان يمكن أن يغطي التكلفة ويوفر الربح المجزي خاصة وأن صدورها كان في بداية عصر الصناعة .

وقد نجح بنجامين داي في إغراء القراء بشراء الصحيفة يومياً وبشكل منتظم واقنع أصحاب المصانع بالإعلان عن منتجاتهم فيها كما أنه ولحسن إدارته للمحتوي وللمؤسسة وللعلاقات العامة التي تربطه بالقراء والمعلنين استطاع أن يوطد أقدامه في مجتمع الصناعة وأن يبدأ عهداً جديداً للصحافة اليومية المنتظمة الذي يزداد عدد قرائها بشكل منتظم ومضطرد .

كانت تلك التجارب وأمثالها من الوقائع هي التي أوحت لعلماء الاتصال والإدارة بالتفكير في وضع أسس علمية لإدارة مؤسسات الإعلام ومن بعد ذلك مؤسسات المعرفة بدءاً بالصحافة المطبوعة بحكم سبقها في التاريخ مروراً بالوسائل الالكترونية التي لحقت بها في القرن العشرين كالراديو والتلفزيون بل وأصبحت علوم الـ RADIO MANAGEMENT والـ TV MANAGEMENT من العلوم المقررة في كليات علوم الاتصال ومعاهده وأكاديمياته .

قليل جداً من أساتذة علوم الاتصال وخاصة في السودان من فكر في تأليف الكتب والمراجع في إدارة مؤسسات الاتصال بالرغم من أنهم يتعرضون لها في الكورسات المقدمة للطلاب وفي البحوث والأوراق الذي يشاركون بها في المؤتمرات والمنتديات العلمية لذلك فأن مبادرة د. عبد النبي عبد الله الطيب بإصدار هذا الكتاب العلمي المرجعي عن إدارة المؤسسات الصحفية آمر يجد منا الإشادة والتقدير خاصة وأن ما يحويه الكتاب بين دفتيه يُشكل ذخيرة علمية نادرة بذل المؤلف في الحصول عليها جهداً جباراً سيجعل منها مرجعاً أساسيا لدراسة المؤسسات الصحفية ومعيناً علي فهم هذا النوع من الإدارة الذي يضمن نجاح واستمرار المؤسسات الصحفية التي تعاني من ضعف الإدارة وتوفير متطلباتها وأساسياتها الأمر الذي يتسبب في ضعف مستوي المنتج والمحتوي بالإضافة إلي الخسائر المادية التي تعيق تَقدُم الصحافة ويحول بينها وبين الانهيار

الذي يعزي في المقام الأول إلي سوء الإدارة وفي كثير من الأحيان إلي عدم الإلمام بها بدءاً من دراسة الجدوى مروراً بتوفير المقومات المادية والعينية والبشرية وانتهاء بالتسويق والترويج والتوزيع وما يعود به ذلك علي الصحيفة كمؤسسة اقتصادية ربحية تشجع علي الاستثمار واستقطاب جزء كبير من رؤوس الأموال التي تحتفظ بها مؤسسات التمويل .

كان د. عبد النبي حصيفاً وحكيماً عندما تعرض للتطور الفني والتقني الذي شهدته وسائل الإعلام الجماهيرية ومن بينها الصحافة المطبوعة وما يقتضيه ذلك التطور من إضافات جديدة في المفاهيم والمصطلحات والمكونات والمقومات لمفردات الإعلام الجديد ومن بينه الصحافة التي اتسع مفهومها وتغيرت مواعينها ولم تعد قاصرة علي الكتابة علي الورق وبل انتقلت إلي مرحلة النبض الكهربائي الذي يظهر علي شاشة التلفزيون في صحافة الإذاعة وشاشة الحاسوب في الصحافة الالكترونية وغير ذلك من المتغيرات التي تقتضي بالتالي وضع أسس جديدة لإدارة المؤسسات الصحفية بمفهومها الجديد ولعل القرآء لمحتوي هذا السفر العظيم يشعرون بأنه جهد مقدر لمرحلة جديدة قادمة يستند أساسها علي وفرَه ما قدمه د. عبد النبي عبد الله الطيب في هذا الكتاب الذي أرجو أن يكون مفيداً للأساتذة والطلاب الذين يرتبطون بدراسات علوم الاتصال وبحوثه .

بروفسور / علي محمد شمو

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

عندما طلب مني الأخ الصديق الدكتور عبد النبي عبد الله الطيب التقديم لكتابه الجديد (إدارة المؤسسات الصحفية) شعرت بعظم المسؤولية ، وثقل القول ، وقلت في نفسي لو طُلب مني نقل جبل من مكانه ؛ فهو علي أهون من الدخول في هذا المعترك ، فليس معنى ذلك هروباً من الميدان أو لأني لا أملك أدوات وأسلحة القتال فيه ،ولكني أدري الناس بأخي الدكتور عبد النبي عبد الله الطيب منذ أن قدم علينا (طالباً جديداً) بالجامعة الإسلامية في منتصف ثمانينات القرن الماضي؛وحينها نحن بالمستوى الرابع نحزم الأمتعة لمغادرة القاعات ، والدخول في معمعة الحياة العملية ،فيكفيه فقط ؛ أنه ترشح للمكتب التنفيذي لجمعية الصحافة والإعلام بالجامعة ، ونال ثقة الجميع فاحتل مكاني في الأمانة العامة للجمعية ،فهو مثقف ومتحدث، ومثابر ، وصاحب عقل محاور ومتسائل ، ومنظم ومرتب ،وبعدها عُرف أخي الدكتور عبد النبي بين زملائه في كافة مستوياته الجامعية ومن ثم الخدمة المدنية حتى الوصول إلي درجة الأستاذ المشارك ؛ بأنه باحث ومنقب ، لا تزكم أنفه غبار أمهات الكتب،ولا تتعب عينيه من التدقيق على الشبكة الدولية (الويب) ، فيعرف ويلم بعدد غير قليل من المواقع المهمة التي تحوي كنوز المعرفة والعلم ، وساعده في ذلك همته التي لا تفتر ،وعزيمته التي لا تكل في الوصول إلي الهدف ،وصدق نواياه في خدمة العلم وطلابه ، فهو قارئ نهم ،وجامع واعي ، فكل من طرق بابه في مرجع أو مصدر وجده عنده ، فمكتبته قبلة للزوار من أهل التخصصات المتنوعة ، ومعدته هاضمة لكل ما تنتجه المطابع ، فهو لا يعاف ولا يأنف من قراءة أي مطبوع في التراث أو السياسية أو الاجتماع أو الاقتصاد ، وفوق هذا وذاك كتب تخصصه الذي أحبه ، ونبغ فيه.

ولكل هذه الأسباب تهيبت كتابة التقديم لهذا السفر الجديد ، فظل حبيس عندي لمدة الشهرين ، ولكن توكلت على الحي القيوم ، وقدرت حسن ظن أخي الدكتور عبد النبي بشخصي ، ووجاهة أسبابه في إسناد هذه المهمة لي ،وبالفعل وجدت هذه الإنتاج قد سُكب فيه من الجهد والعمل العظيم ، وحوي ذروة من الإبداع المتفرد في سرد وتبسيط المعلومة ، ونال قصب السبق في الابتكار الجديد في التبويب والتنظيم ، وطرق إثبات المراجع وأخذ المعلومة من المصادر ، مما جعلني أسير لنفاثته ، فهو غذاء معلوماتي فيه النفع والنضج ، بمقدار بما فيه من المتعة والاكتناز المعرفي ،عن موضوع مهم ، وظل هاجساً للمؤسسات الصحفية، فالصحف اليوم لم تغدو نزوة فردية ، فهي صناعة ثقيلة تضاهي الصناعات النووية ، وبل هي مشروع فكري واجتماعي واقتصادي وتقني ضخم ، يحتاج لرأس المال الكبير ، وفي نفس الوقت يحتاج للمؤسسية القائمة على العلمية ؛ التي تحسن التعامل مع مكونات المشروع ، وكل الصحف اليوم في دول العالم الثالث تشكو الكساد بسبب سوء الإدارة ، وبل هناك صحف توقفت نهائياً، وحل دارها البوار كنتاج للإدارة غير العلمية ، وسوء حركة توزيع المطبوع من الصحف ، وعدم التنظيم والاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية ،والفشل في التعامل مع اقتصاديات الإعلام ،وراءه العطب الإداري ، أو رؤية الإدارية المتخلفة ، ولذلك يشكل هذا الكتاب روشتة علاج إدارية للمؤسسات الصحفية وكذلك لمؤسسات الخدمة المدنية ؛ لأن الكتاب قدم جرعة دسمة عن حركة التفكير الاستراتيجي ، فهذا الكتاب يحتاجه كل قائد إداري في الصحف وغيرها ، فجزي الله الأخ الدكتور عبد النبي على جهده ولفتته البارعة في إخراج هذا السفر للدارسين والعاملين في حقل الإعلام وغيره.

د.مكي محمد مكي

رئيس قسم دراسات الاتصال بجامعة وادي النيل



سمات صناعة الصحافة
وخصائصها في عصر المعلومات

مدخل:

في المسيرة التاريخية الطويلة للصحافة يرى البعض أن عام ١٨٢٨م هو عام الصحافة الحقيقية حيث وضع العالم الألماني اوتوجروت معايير الصحيفة الحديثة التي تتمثل في: دورية الصدور، والطباعة الآلية، وان تكون متاحة للجميع مع تنوع المضمون وملاحقة الأحداث الجارية، حيث تمثل هذه الحقيقة من وجهة نظرهم منعطفاً مهماً نقل الصحافة إلى عالم الصناعة بما يحتويه من إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية كبيرة.

وهذه الأسس التي وضعها اوتوجروت تعود إلى انتقال الصحافة من عهد صحافة الرأي والدراسات الأدبية إلى صحافة الخبر بالدرجة الأولى، ومن خصائص هذا النمط من الصحافة: ازدياد أهمية عامل الوقت، والمنافسة الحادة التي فرضت على الصحيفة استخدام أعداد ضخمة من العاملين في مختلف ميادين العمل الصحفي، واستخدام الأجهزة والتقنيات التي تساعد على تقديم الخدمة الإخبارية بشكل مثالي وفي الوقت المناسب، وتبلور ذلك في تعدد وتضخم الأجهزة الصحفية إذا ما أرادت أن تواصل الصدور أن تتجه للإعلان لتغطية نفقات الإصدار، وان تزيد من نسبته لكي تواجه متطلبات التطوير والتجديد المتزايدة في الخدمة الصحفية.

خصائص صناعة الصحافة ومتطلباتها:

يقدم يوسف محمد صابر الحباب تعريفاً شاملاً للصحافة بأنها وسيلة من وسائل الإعلام الواسعة الانتشار والتأثير، تستهدف تنمية وتوعية جمهور القراء بالعلوم والثقافة والآداب والأخبار والمعارف العامة، وتوضح سير الحوادث المحلية والدولية مع إبداء الرأي بالملاحظات والتعليقات والانتقادات المجردة الهادفة لمصلحة الجماعة.

والصحافة كمهنة لها أصولها وقواعدها ونظرياتها الأساسية وتطبيقاتها لاحتوائها على الفنون التي تستقطب جمهور القراء وتحتاج إلى متخصصين في مختلف المجالات العلمية والأدبية والثقافية والاقتصادية، ومطابع وأجهزة فنية ومواد تشغيلية لتحرير الأخبار والمقالات والإخراج والإدارة والتوزيع والإعلان وبالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بمجهودات المتخصصين تظهر الصحيفة المطبوعة في مستوى معين تدعمها قوة المركز المالي والأدبي والثقافي للمؤسسة التي تصدرها، وللصحافة رسالة لا تقف عند حد البحث عن الخبر أو المقال ولكنها تتعداه إلى التقويم والتثقيف وخدمة الصالح العام وقيادة المجتمع إلى ما هو أفضل.

ويحدد الدكتور صليب بطرس خصائص ومتطلبات الصحافة كصناعة في الجوانب التالية:

أولاً: لابد للصحافة مثلها في ذلك مثل أية صناعة. من عناصر الإنتاج المعروفة وهي: رأس المال، والعمل، والمنظم، ولكن في مجال صناعة الصحافة، تصبح لهذه العناصر خصائص تجعل منها شيئاً متميزاً.

ثانياً: إن رأس المال الذي تحتاجه المؤسسة الصحفية أصبح من الضخامة بحيث لم يعد فرداً واحداً قادراً على تقديمه، ومن النتائج التي تنبعث من ضخامة رأس المال اللازم للصحافة، إنها بجانب تأثيرها في

مدى ما تتمتع به من حرية تؤثر بدورها في الناحية الإدارية للمنشأة الصحفية وتتأثر به.

ثالثاً: تتميز صناعة الصحافة بان الوقت يلعب في حياتها دوراً اكبر من أية صناعة فالأخبار هي واحدة من أكثر المواد تلفاً وبواراً، فخبر الأمس أو حتى الخبر الذي مضى عليه ساعات مادة يلحقها البوار بصورة أسرع من أية مادة أخرى، وعمر الصحيفة نفسها كسلعة يعد بالساعات. وتبعاً لذلك تتنافس الصحف فيم بينها منافسة شديدة على الظهور في السوق. وهذه ظاهرة أكثر وضوحاً في مصر باعتبارها بلداً متنامياً، ويقول في هذا المجال رئيس تحرير باري ماتش الفرنسية: إن لنا هدفين: أن نصدر قبل الآخرين، وأن نخدم الموضوع الصحفي خدمة كاملة.

رابعاً: وتتميز الصحافة أيضا باعتمادها على حكم جمهور القراء على نحو أكبر من حكم مستهلك أية سلعة أخرى، فالعلاقة بين القارئ وصحيفته تقوم على أساس إحساس الأول بأن الصحيفة يجب أن تقدم خدمة مستوفاة في حدود أقصى الإمكانيات البشرية والمادية، وعراقة ماضي الصحيفة لا تنهض سبباً للاعتذار لدى قرائها إذا قصرت يوماً - في تصور هؤلاء القراء - عن إبداء واجبها لأسباب قد تكون خارجة عن إرادتها وحكم القراء على الحاضر لا يشفع فيه الماضي مهما كان عريقاً.

خامساً: تتميز صناعة ا٤لصحافة أيضا بعمق المنافسة وشدتها في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة.

سادساً: المشروع الصحفي هو مشروع يتميز بأن ينطوي على نسبة من المخاطرة أعلى مما تنطوي عليه المشروعات الأخرى.

سابعاً: إن الصحيفة كمنتج لابد لرواجها من تضافر عمل وجهد الأجهزة التحريرية والأجهزة الإدارية في عدة مجالات، فطابع أية سلعة يراد لها الرواج يستمد وجوده ثم نجاحه إلى حد كبير من مقتضيات السوق، ولا يستطيع ناشر الصحيفة أن يقرر الدخول في سوق الصحافة أو الإفادة بأكبر قدر مما يتهيأ له من فرص، ما لم يعكف على تحليل المجال الذي يدخله تحليلاً دقيقاً يقوم على أسس علمية، وهذا لا يتيسر إلا بتضافر جهاز التحرير الذي يقدم المادة التي يراد بيعها والإدارة التي تمتهن عملية التسويق التوزيعي والإعلامي، والإعلان لا يعدو أن يكون بيعاً لمساحات بيضا ن الصحيفة وكلا النوعين من البيع يتميز بخصائص معينة ويتطلب عناصر تختلف كثيراً ع عناصر عملية تسويق السلع الأخرى.

ثامناً: على الرغم م أن المميزات المادية للصحيفة قد تقدمت كثيراً متأثرة بالتقدم الميكانيكي ثم الالكتروني، وأخيرا الرقمي الهائل في هذا المجال، فإنه في مجال تغطية الأخبار وتحليلها والتعليق عليها مازال العنصر البشرى هو العمال الأكثر تأثيراً في صناعة الصحافة، ومادام الأمر كذلك فإن الصحافة ستظل تعكس عواطف الصحفي ومشاعره الخاصة وقدراته الفنية وكفاءته، فهو لا يستطيع أن يطرحها جانباً وهو يتولى معالجة أي موضوع.

تاسعاً: إن الصحافة تقوم على نزاعات إنسانية كثيرة لا يمكن تجاهلها منها حب الاستطلاع أو الفضول، وقبول الجمهور فضلاً عن اعتماد الصحافة على نزعة أخرى وهي أن استجابة العين أقوى من استجابة الأذن،

وكلها نزعات تؤثر في سلوك القراء وفي سلوك المحررين. وواجب الصحيفة التي تنشد النمو المطرد أن تبحث عن اتجاهات القراء وان تقوم بعملية تعديل سياستها في هديها وتلعب الإدارة الصحيفة دوراً مهماً في هذا المجال.

عاشراً: إن الأداة التي تربط بين جميع العناصر المختلفة والتي بدونها لا يمكن للمطبوع سواء كان كتاباً أو صحيفة أن يصدر هي الناشر أو العقل المدبر الذي يهيمن على عملية النشر، وهو شخص يأنس في نفسه القدرة على إصدار الصحيفة أو هو القائد الذي يقود العناصر المختلفة وفي مقدمتها تدبير المال اللازم الذي يمكنه من الحصول على جميع عناصر الإنتاج.

بينما يرى سي بي سكوت أحد رؤساء المانشيستر جارديان البريطانية أن لأي صحيفة جانبين فهي كسائر الأعمال التجارية الأخرى عليها أن تدر دخلاً بكل ما تحمله كلمة دخل من معنى مادي لكنها من ناحية أخرى تعتبر أكثر من عمل تجاري فهي كمؤسسة فكرية أو روحية يفترض فيها أن تعكس حياة المجتمع الذي تعيش فيه وتؤثر عليه وفي مصائره وأهدافه العليا، إذا ما نظرنا إلى الأمر من زاوية أوسع نجد أنها وبم تحدثه من تأثير على العقول والمشاعر أداة من أدوات الحكم، إذ يمكنها أن تثقف الناس وتساعدهم مثلما يمكن أن تفعل العكس أيضاً، وكنتيجة لذلك فعليها أن تثبت وجودها من الناحيتين المادية والأدبية، ليس ذلك فحسب بل إن ما يحدد طبيعتها ونفوذه بشكل رئيسي هو مقدرتها على حفظ توازن حقيقي بين القوتين التي تعمل كل منها على جذبها إليها واستمالتها نحوها، فبينما تريد لها الأولى أن تجعل من الربح والسلطة هدفها الرئيسي تسعى الثانية لان تكون تصور الصحافة لمهمتها ولما تحققه من أهداف أرفع من ذلك بكثير جداً وإن كان أكثر منه مشقة وعناء.

ويعتقد عالم الإعلام والرأي العام الأمريكي البارز والترليبمان أن الصحافة مهنة وعمل تجاري، ولكنها ليست مهنة كسائر المهن والأعمال التجارية، فهي تبيع بضاعتها بسعر اقل من سعر التكلفة إذا اعتبرنا ما ندفعه من مبالغ محدودة نظير حصولنا على نسخة من أي صحيفة يومية أو مجلة هو الثمن الحقيقي لما نقرؤه من أخبار وتعليقات، بل إن ما تقدمه من بضاعة وما نستخدمه نحن كقراء من مقاييس جمالية وأخلاقية للحكم عليها إنما يختلف في جوهره وطبيعته عن سائر البضائع الأخرى وما نحكم عليها به مقاييس، ولهذا فلا يمكن للمرء أن يقارنها كمهنة تجارية بنظيراتها من المهن التجارية الأخرى، كما إننا نظلمها كثيراً إذا حكمنا عليها بنفس ما نحكم به من مقاييس على سائر المؤسسات الثقافية والروحية، لان ما يقدم من مدراس ومعاهد ثقافية وتربوية سواء كان عاماً أو خاصاً إنما يجد من التمويل الرسمي أو الخاص ما يعينه على البقاء والاستمرار، وان ما يوجد من مساجد وأماكن روحية إنما يتم تشييده وتجري صيانته من أموال الخير وما يرصد له شهرياً أو سنوياً من هبات أو أوقاف، أما الصحافة، فإذا أرادت أن تؤدي رسالتها الفكرية أو الروحية على الوجه الأكمل، فعليها أن تمول نفسها بنفسها

ومسألة المداومة على قراءة الصحيفة وإن كان لأهميتها الكثير بالنسبة للصحيفة من الناحيتين المادية والأدبية إلا أنها تعتمد في المقام الأول على مدى تجاوب كل من الصحيفة والقارئ مع الآخر، وهذا يعتمد بدوره على عدد من العوامل الخفية، أهمها معالجة الصحيفة لما يمس حياتنا ومعتقداتنا من أخبار، ومشاكل، فبقدر ما تظهره الصحيفة من اهتمام بنشر هذا النوع من الأخبار والمشاكل وبقدر ما تعكسه المعالجة من صدق

وتعاطف، بقدر ما يكون حبناً أو كراهيتنا للصحيفة وما نمنحه أو لا نمنحه من ثقة لها.

ويرى والتر ليبمان أن قارئ الصحيفة لا يملك أي حق قانوني في مقاضاتها إذا ما أحس بخلو الصحيفة مما يثير اهتمامه، أو بأن ما تنشره من أخبار ليس صادقاً ومضللا له، فمن تتسبب الصحيفة في تشويه سمعتهم وتحطيم شخصياتهم، هم وحدهم الذين يحق لهم ذلك بعد أن يفلحوا في تقديم ما يثبت صحة الدعوى. وهو يرجو ألا يفسر القارئ قوله هذا على انه نوع من استعداء القراء الحكومات على الصحف فكل ما قصد إليه هو التوضيح لحقيقة ما يوجد بين القارئ والصحيفة من علاقة.

المؤسسة الصحفية :

ويقصد بالمؤسسة الصحفية: المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة.

وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف الإبداعية المرتبطة بالمضمون وبالتحرير الصحفي والإعلان والتوزيع، ويتصل الأفراد من خلالها يبعضهم من اجل تقديم خدمة صحفية، تبرز في شكل جريدة أو مجلة أو إعلان أو خدمات صحفية خاصة تحقق أهدافهم الخاصة والعامة في ظل ترتيب منظم للأفراد والتقنيات المستخدمة.

ولأهداف المؤسسة الصحفية بعدان :

البعد الأول: يتعلق بمضمون الرسالة الإعلامية ويتضمن عدداً من الأهداف الفرعية يمكن حصرها في الآتي:

١. الأخبار.
٢. دعم المبادئ والأسس التي يقوم عليها المجتمع.
٣. رفع المستوى الفكري والثقافي ونشر الوعي السياسي لتكوين رأي عام مستنير.

أسباب دراسة الإدارة الصحفية

١. ضخامة الاستثمارات في مجال الصحافة :

حيث تحولت الصحافة من رسالة فقط إلى صناعة تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة ، مما أدى إلى إنشاء كتل احتكارية تتولى إصدار الصحف في معظم البلاد الرأسمالية - حيث تسود النظرية الليبرالية - وبحيث تحولت حرية الصحافة إلى حرية للنفر القليل من الرأسماليين الذي ملك إصدار الصحف ، وذلك على حد قول « فيشنسكي» في كتابه : (قانون الدول السوفيتية) إن إصدار جريدة يومية أمريكية تحتاج إلى مالا يقل عن (٢) إلى (٣) ملايين دولار وفقا لتقرير لجنة التحقيق الأمريكية في حرية الصحافة عام ١٩٤٩م ، ولان أرباح إحدى الصحف الأمريكية ، وهي» نيويورك تايمز» بلغت (١٢،٣) مليون دولار في عام ١٩٧٢ كما بلغت حصيلتها من الإعلانات في نفس السنة ١٧٥ مليون دولار ، بل وثبت أن السلاسل التي تملك الصحف ، ومن بينها مجموعات «هيرست» و « سكريبس هورد» « وماك كورميك بتر سون» تسيطر على أكثر من ٥٠٪ من الصحف الأمريكية ، وفقاً لبيانات «اليونسكو» أما إصدار جريدة في بريطانيا - ووفقاً لتقرير اللجنة الملكية للمشكلة للتحقيق في حرية الصحافة عام ١٩٤٩ - فهي تتطلب على الأقل مليون جنيه إسترليني ، ولا شك أن هذه الأرقام اليوم (١٩٩٥) لا بد أن تتضاعف عشرات المرات ، بما يتلاءم مع التطورات الاقتصادية الكبيرة .

ولكي نقف على أهمية ضخامة الاستثمارات في مجال الصحافة ، نقارن بين أهم الموارد المالية لمؤسسة « الأهرام» القاهرة ، عن كل من سنتي ١٩٨١ ، ١٩٩١ ، ففي حين وصل حجم الإعلان إلى (٢٢) مليوناً من الجنيهات سنة ١٩٨١ وبنسبة ٣٦،٦٧٪ من إجمالي الموارد المالية البالغة (٦٠) مليون جنيه عن تلك لسنة ، فانه وصل إلى (١١٩) مليوناً سنة ١٩٩١ وبنسبة ٣٣،١٥٪ من جمالي الموارد المالية البالغة (٣٥٩) مليون عن تلك السنة ، وارتفع إيراد التوزيع من (٦) مليون بنسبة ١٠٪ إلى (١١٦) مليون بنسبة ٣٢،٣١ ، وارتفع إيراد وكالة الإعلان من (١٢) مليون بنسبة ٢٠٪ ، إلى (٥٥) مليون بنسبة ١٥،٣٢٪ وكذلك ا يراد وكالة التوزيع من (١٠) مليون بنسبة ١٦،٦٧ ٪ إلى (٢٤) مليوناً بنسبة ٦،٦٩ ٪ أما أعمال المطابع التجارية فقد ارتفع إيرادها من (٧) مليون بنسبة ١١،٦٧ ٪ ، إلى (٣٢) مليون بنسبة ٨،٩١ ٪ ، وأخيرا ارتفع إيراد الحاسب الآلي من (٣) مليون جنيه وبنسبة ٥٪ إلى (١٣) مليوناً جنيه بنسبة ٣،٦٢٪ .

دخول ثم خروج الحكومات في هذا النشاط : يلاحظ أن مشكلة سيطرة رأس المال على الصحافة لا وجود لها في الدول الاشتراكية ، التي تسود في الملكية الجماعية وتصدر فيها الصحف عن التنظيمات السياسية والجماهيرية ولا تهدف أساساً إلى الربح لقد صدر في وقت من الأوقات في الاتحاد السوفيتي(السابق)

ما يزيد عن (٨٥٠٠) صحيفة ، توزع أكثر من (٣٠٠) مليون نسخة يومياً ، ودخلت الحكومات في البلدان الشيوعية – التي بدأت تتهاوى أخيرا – طرفاً في إنتاج الصحف ونشرها ، إيمانا منهم بضرورة أن تكون الصحافة ملتزمة بأهداف الطبقة العاملة ، ورفض الملكية الفرية لوسائل الإعلام بصفة عامة.

ولكن يمكن أن نرصد مجموعة من الظواهر التي حدثت بعد تفتت الاتحاد السوفيتي وتحوله إلى (١٤) جمهورية مستقلة ، وانهيار النظام الشيوعي في دول أوربا الشرقية ، على النحو التالي :

منح وسائل الإعلام حريات واسعة في نقد النظام السياسي وقياداته ، مع الاعتراف بان هذه الحريات تكاد تقتصر على الصحافة دون غيرها من وسائل الإعلام الجماهيرية ، كالراديو والتلفزيون ، فتح أبواب الاشتغال في وسائل الإعلام لكافة المواطنين ، د،نما اشتراط العضوية في الحزب الشيوعي ، التوسع في إتاحة فرصة التعبير أمام كافة القوى السياسية ، والاهتمام برسائل القراء في الصحف ، اختفاء الرقابة على وسائل الإعلام ، سواء تلك التي تكون قبل النشر أو الإذاعة أو بعدها ، سحب حق عقاب الصحف سواء بالتعطيل أو الإلغاء أو الغرامة ، أو حق معاقبة الصحفيين من السلطات الإدارية ، وقصرها على الجهات القضائية .

٢.صعوبة مشاكل الإنتاج في الصحافة :

الصحافة مثل باقي الصناعات ، لا تخلو من مشاكل وصعوبات إنتاجية ، إلا أن الصحافة تقابلها بالدرجة الأولى مشكلة تتعلق بالإنتاج الإنساني للفكر والإعلام ، ثم تقابلها بعد ذلك مشكلة الحسم في الوقت الزمني ، وبخاصة في نشر الأخبار والسبق الصحفي ، ثم السبق إلى أسواق التوزيع ، ذلك انه في بداية صناعة الصحافة ، وقبل أن تتحول الصحف من الحرف الساخن إلى الحرف البارد ، أو من « اللينوتيب» إلى «الاوفسيت» كان من الصعب على الصحف ، أن تقوم بنشر القصص الإخبارية التي تبرز التي تبرز فجأة ، في وقت متأخر ، لان هناك موعداً نهائياً deadline لطباعة الأخبار في كل الصحف ، ثم ساعد على زيادة عدد طبعات الصحيفة الواحدة : تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية (الكومبيوتر) .

إن مشكلة إنتاج الصحيفة – مثلاً – لعدد من الطبعات الزمنية أو المكانية ، مرتبط بجدول صارم ، وكلما زادت الطبعات ، زاد إلحاح وانضباط اللحظة الأخيرة ، أي لحظة تسليم كل الأصول لدائرة أو شعبة الأنباء المحلية قبل هذا الموعد ، مما يتيح فرصة أمام محرري الصياغة ، لإلقاء نظرة فاحصة على الموضوعات قبل إرسالها إلى غرف الجمع التصويري لإعدادها لعمليات الطباعة ، ثم تأتي بعد ذلك مشكلة توزيع الصحيفة ، وضرورة تحسب مشاكل النقل والشحن ، بل والمنافسة مع نشرات الأخبار المسائية في التلفزيون – كما هو الحال في الصحف المسائية الأمريكية ، إن التنافس بين الصحف اليومية الأمريكية الكبرى ، في مجال الطبعات الزمنية – على سبيل المثال – هو الذي جعل صحيفة مثل « نيوز داي» news day المسائية – التي تصدر في ضاحية لونج أيلا ند بنيويورك – تصدر طبعتها الأولى في موعد مبكر عن آخر طبعات الصحف اليومية الصباحية التي تصدر في نيويورك ويصل توزيع هذه الصحيفة إلى (٤٩٠) ألف نسخة يومياً ، يرتفع إلى (٥٥٤) ألف نسخة في عدد الأحد الأسبوعي ، كما جعل أيضا نفس هذه الصحف اليومية الصباحية ، تظهر طبعتها الأولى – من طبعتها التي تصل إلى سبع أو ثماني طبعات – مبكراً بعد ظهر اليوم السابق لميعاد صدورها

ولا شك أن مشاكل الإنتاج في الصحافة ، تختلف من دولة إلى أخرى ، وفقاً لنظامها السياسي والاجتماعي والاقتصادي ، بل وتختلف مشاكل الإنتاج من مجتمع إلى آخر داخل نفس المجموعة من الدول ، مثل دول العالم الرأسمالي ، أو دول العالم النامي ، مثل استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصحفية الأوربية والأمريكية ، والت يتوفر أكثر من نصف التكلفة النقدية ، وتحجم عنها المؤسسات الصحفية في دول العالم الثالث ، لأنها تستغني عن ثلث القوى العاملة فيها ، او زيادة تأثير الصحافة الإقليمية في أمريكا او فرنسا ، دون أن يكون لهذه الصحافة تأثير يذكر في اليابان مثلاً ، بفضل وجود طبعات لصحفها الخمس الكبرى التي تصدر في العاصمة طوكيو ، في الجزر المختلفة ، حتى أن جريدة "أساهي شيمبون « : asahi schimbu – أي " الشمس المشرقة والتي تأسست سنة ١٨٧٩ م ـ توزع سبعة ملايين ونصف مليون نسخة في طبعتها الصباحية ، وأربعة ملايين ونصف مليون نسخة في طبعتها المسائية .

كما زادت المشكلات المتعلقة بتمويل الصحف ، ذلك أن الصحف في غير البلاد الاشتراكية أصبحت تعتمد في تمويلها الأساسي على حصيلة الإعلانات ، مما يجعل لمعلنين سيطرة اقتصادية على الصحف ، ومما يؤثر بالتالي على استقلالها ، حيث يصل الإيراد القادم من الإعلان إلى أكثر من ضعف الإيراد القادم من التوزيع في بعض الصحف ، او قد يتساويان في أحيان أخرى ، كما أن الحصول على ورق الصحف اللازم للطباعة يثير مشكلة خصوصاً بالنسبة للبلاد النامية ، حيث ما تزال الدول المتقدمة هي المسيطرة على صناعة الورق ، وبالتالي هي التي تمتلك إمكانيات واسعة لإصدار الصحف ، لقد ارتفع استهلاك ورق الصحف من (٢٥,٦) مليون طن في عام ١٩٧٦ إلى (٣٤,٧) مليون طن في عام ١٩٨٥ م ولا يتجاوز عدد البلدان المنتجة للورق في العالم عن ٣٦ بلداً منها ستة فقط هي التي تصدر جزءاً كبيراً من إنتاجها ، وتستهلك الدول المتقدمة من الورق تسعة أضعاف استهلاك بلاد العالم الثالث مجتمعة ، علماً بان هذه الدول التي تصدر ٥٥٪ من المواد الأولية لصناعة ذلك الورق .

التحديات التي تواجه الإدارة الصحفية اليوم :

تواجه الإدارة الصحفية الآن مع منتصف العقد الأخير من هذا القرن ، مجموعة من الأوضاع الصحفية

والإعلامية والمجتمعية والمهنية التي غيرت من مشكلة العلمية الصحفية وجوهرها ، شكلت مجموعة من التحديات أمام إدارة الصحيفة ، وهي :

أولاً : التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أثرت على عملية إنتاج الصحيفة بشكل ايجابي وحولتها إلى خلية الكترونية مثل : الجمع التصويري المستعين بالحاسبات الالكترونية وأشعة الليزر ، والاتجاه إلى طباعة الأوفس والألوان ، والتحكم الالكتروني في عمليات تجهيز الصحيفة خاصة في فصل الألوان وتجهيز الألواح الطباعية وعملية الطباعة ، والاستعانة بالأقمار الصناعية وشبكات الميكروويف في نقل صفحات كاملة من الصحف بواسطة أجهزة الفاكس ميلي ، وبطباعة الصحف في أكثر من مكان في الوقت نفسه ، وقد طورت تلك المستحدثات التكنولوجية من عملية إنتاج الصحيفة وجعلتها أكثر سرعة وسهولة

ثانياً : ارتفاع نفقات إصدار الصحيفة بعد أن تحولت إلى صناعة ضخمة ، وأصبح إصدار الصحيفة كمشروع فكري إعلامي صناعي جاري عملية باهظة ومكلفة تحتاج إلى ملايين الدولارات .

ثالثا : منافسة الوسائل الاتصالية الأخرى للصحيفة ، بعد التطورات الراهنة التي حدثت في صناعات الراديو والتلفزيون والفيديو كاسيت بالاستعانة بالتقدم في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوظيفها للأقمار الصناعية والألياف البصرية الضوئية ، وآخرها إمكانية البث المباشر التلفزيوني من الأقمار الصناعية ، والتغطية الإخبارية الحية من مواقع الأحداث مباشرة ، مما افقد الصحف السبق الإخباري وجعلها تتجه إلى التفسير والشرح والتحليل وتقديم المواد الصحفية المتخصصة ، والاهتمام بخدمة القارئ من الناحية التحريرية ، وتطوير أساليب الإخراج .

رابعاً : تغير أذواق القراء وطبائعهم واحتياجاتهم الإعلامية ، نتيجة للمتغيرات المجتمعية المختلفة ، ولظهور وسائل إعلامية منافسة جديدة ، وللأوضاع الاقتصادية والسياسية الجديدة والاتجاه إلى التعددية ورفض النظم الشمولية .

خامسا : أصبحت هناك حاجة لنوعية جديدة من المحررين والإداريين لصحافة الحاسبات الالكترونية والأقمار الصناعية ولصحافة التفسير والتحليل والصحافة المتخصصة وصحافة التعددية .

سادساً : إن صحف العالم شرقه وغربه ، وشماله وجنوبه ، خاصة في العالم الثالث تعاني من أزمة ثقة او فقدان للمصداقية ، او الاحترام او الثقة والتقدير لها كمؤسسة اجتماعية ... كجزء من اختلال العلاقة بين أضلاع مثلث المصداقية الثلاثة : وهي الحكومة والقراء والصحافة ، فالقراء لا يثقون في صحفهم ويشكون في استقلاليتها اقتصادياً وسياسياً ، والحكومة لا تثق في الصحافة من حيث الولاء وتعتقد أنها تتعامل معها بعدائية ، والقراء معتقدون أن الحكومة تحاول تكبيل الصحافة واستمالتها نحوها ، والنتيجة إن الصحافة هي المتأثر الأول بكل ذلك .

سابعاً : بروز الاهتمام المحلي والإقليمي والدولي بأخلاقيات الممارسة الصحفية ومسؤوليات الصحيفة المجتمعية ، في محاولة لتحسين صورة الصحافة والصحفيين ، والدعوة لمزيد من استقلالها عن السلطات ، وإعطاء الجمهور حقه في المعرفة وفي الاتصال وتبلور ذلك في مجموعة من إعلانات

المبادئ ومواثيق الشرف الإعلامي والصحف المهنية .

ثامناً : الاهتمام بالبحوث كأساس لتقويم العملية الإدارية والصحفية ، والاستفادة بنتائجها في تحديد مسار العملية الإدارية والصحفية وتطوير العملية الصحفية مضموناً وتجهيزاً و إخراجاً وتسويقاً ، وتمثل ذلك في قياسات الرأي العام ، وبحوث الجمهور ، وإنشاء أقسام للبحوث والتطوير في معظم المؤسسات الصحفية الكبرى ، او الاستعانة بمؤسسات البحوث والتسويق التجاري ، او المؤسسات الأكاديمية لإجراء تلك البحوث.

المفاهيم العامة للإدارة

ما معنى الإدارة ؟

ينصرف معنى الإدارة إلى معنيين متغايرين:-

أ. هو الجهاز أو الأجهزة وما ينتظمها من هياكل تنظيمية وتشريعات أو أنظمة ضابطة ومواد وعدد وأموال ميزانية أو موارد مالية ، وأخيراً الكادر الوظيفي الذي يشكل العنصر البشري في الإدارة ، بإدارية ، فنية ، وتنفيذية أي يشتمل على عناصر (تشريعية ، مادية ومالية ، وبشرية).

ب. هو القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير العاملين بكفاءة فكان الجهاز الإداري في الدولة يتألف من: -

كوادر إدارية، فنية، وتنفيذية.

وكل من هذه الكوادر يقسم إلى ثلاثة مستويات هي :-

- مستوى الإدارة العليا (وهم الإداريون الكبار في الوزارة إلى درجة مدير عام)
- مستوى الإدارة الوسطى (وهم مساعدو المدير العام ورؤساء الوحدات)
- مستوى الإدارة الدنيا (وهم رؤساء الأقسام داخل الوحدات).

وكل مستوى له سلطات وصلاحيات واختصاصات ومسؤوليات تختلف عن الآخر. فالأعلى يملك اتخاذ القرار الحيوي أو التخطيطي (الاستراتيجي) والأوسط يملك سلطة اتخاذ القرار الوسطى والأدنى يملك سلطة اتخاذ القرارات اليومية(الروتينية).

والإداري بهذا المفهوم يختلط مع مصطلح القائد، ويحتاج إلى بعض التفاصيل، وذلك أن الإداري هو الموظف الكبير أو الأوسط الذي يملك سلطة مختصة سواء إن في مجال الدولة أو في القطاع الخاص ، وقد يكون كفاءاً أو لا يكون كذلك ، المهم انه الحق بوظيفته بقرار صادر من سلطة مختصة سواء أن رضي به بقية العاملين أو استاءوا من مجيئه ، وغالباً ما يستخدم هذا الإداري صلاحيته وسلطاته العقابية (التأديبية) بمناسبة أو دون مناسبة ، فهو يحاول تسيير العاملين، وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة، التي يديرها عن طريق التهديد بالعقوبة التأديبية، أو استخدامها وتنفيذها فعلاً ، إما القائد الإداري فقد يكون إدارياً في الأصل إلا انه امتلك مهارات

إدارة المرؤوسين بقدر كبير من الرضا الوظيفي والنفسي الصادر منهم فهو يتخذ القرارات بعد استشارة من يحب استشارته من الموظفين مهما قل مستواهم الإداري ، ويستمع إلى وجهات نظر العاملين معه ، من خلال الندوات المفتوحة واللقاءات المبرمجة ، ومن ثم فهو يستخدم العقاب تجاه الموظف المهمل المتمرد.

وتسعى الإدارة الحديثة إلى إن يصبح الإداري قائداً عن طريق الانفتاح على العاملين معه وتعيين الذين نالوا محبة الأكثرين من أقرانهم بوظائف استشارية أو مساعدة للقيادة الإدارية ، ووضع خطط للعمل وتحديد الأهداف من خلال اللقاءات الديمقراطية المبرمجة والفعالة .

صفة القول في هذا الشأن أن الإدارة هي مجموعة المهارات الشخصية التي بواسطتها يستطيع الفرد تسيير الآخرين برضاهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

الفرد يولد إداريا أم يصنع ؟

هناك نظريتان إداريتان متعارضتان في شأن القائد الإداري:

الأولى : تنحاز إلى العوامل الوراثية وهي ذات نزعة ارستقراطية ، مفادها أن الإداري يولد إدارياً ولا يصنع ، فثمة أفراد يحملون معهم أثناء ولادتهم (جينات) القيادة أو الإدارة.

الثانية : تذهب إلى أن الإداري فرد عادي ولكن يمكن صنعه صناعة قيادية او إدارية بحيث يصبح بالترتيب والتمرين والممارسة الإدارية ، إدارياً ناجحاً .

فأي من النظريتين هي الأصح ؟

لا شك في أن النظرية الأولى غير صحيحة وهي تبرر الهيمنة الارستقراطية على بعض الطبقات الاجتماعية بمراحل تاريخية معينة ، فالفرد يولد في سائر الطبقات ذكياً أو غبياً أو متوسط الذكاء ويمكن أن نعسر على الفرد الذكي في طبقة فقيرة كما يمكن أن نعسر على مثليه في طبقة غنية والإداري هو من تصنعه.

- ذاته الراغبة في امتلاك المهارات القيادية والإدارية
- برامج التدريب الإداري الحديثة الفعالة
- الأجهزة الإدارية بتشريعاتها ونظمها وممارستها التنظيمية والوظيفية والمالية والإدارية .

وثمّة ضرورة قصوى أن تكون لدى الفرد استعدادات نفسية كافية يرغب في نطاقها أن يكون إداريا ناجحاً، فإذا سلك مسلك الإداري فانه يتعلم من خلال البرامج التدريبية من جهة أو الممارسات العلمية من جهة أخرى ، أصول الإدارة وأسلوب اتخاذ القرار السليم ، وكيفية تسيير الآخرين والتأثير عليهم باتجاه تحقيق الأهداف العامة ، المسؤول عن تحقيقها في المنظمة أو المؤسسة أو الجهة الإدارية التي يريدها .

الإدارة علم أم فن ؟

انقسم علماء الإدارة في تكيفهم إلى قسمين متغايرين :.

الأول : يذهب إلى أن الإدارة علم شأنه شأن العلوم الطبيعية والكيماوية والرياضية ، بينما ذهب الثاني إلى أن الإدارة فن شأن البشرية ذات الصفة الفردية .

فأما الذين قالوا بأن الإدارة علم فقد أفادوا ا بأن ثمة مفاهيم ومبادئ ونظريات علمية هي التي يقوم عليها هذا العلم ، فوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة إنما تقوم على مبادئ علمية يسهل البرهنة الحسية على صحتها كما يذهبون إلى ثمة ضوابط نظامية هي التي تسير علم الإدارة سواء أن في مجال الدولة أو القطاع الخاص ، وما على الإداري إلا أن يتقن هذه المفاهيم والمبادئ العلمية كي يصبح ادرياً ناجحاً ، وهذا العلم يمكن تعلمه في معاهد التدريب الإداري كما تعلم العلوم الأخرى .

أما الذين ذهبوا إلى أن الإدارة فن فيستدنون إلى أنها تتطلب جملة مهارات شخصية كحسن تسيير المرؤوسين ، واختيار القرار السليم في الوقت المناسب ويغالي هذا القسم من العلماء في هذا الشأن ويرى أن الإدارة فن فقط وليست علماً ، فهي تستند إلى مواهب شخصية ومهارات فردية هي التي تفسر نجاح هذا الإداري وإخفاق غيره مع تشابه المنظمات والظروف والمتغيرات .

والرأي الصحيح أن الإدارة « علم وفن « معاً فهي علم يستند إلى مفاهيم ومبادئ ونظريات محددة في الكتب المتخصصة بهذا العلم ومن الضروري للإداري ان يستوعب أساسيات الإدارة ونظرياتها من أمهات الكتب الإدارية كي يلم الماماً طيباً بهذا العلم أما الجانب الفني من الإدارة فمفاده سلوك القائد الداري او رجل الإدارة الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة وتسيير العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة على أساس مبادئ الانتماء الوظيفي للمنظمة والرضا الوظيفي في العمل . والمشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية (إستراتيجية) ويكون أمام الإدارة العديد من الخيارات أو البدائل لاتخاذ القرار الأسلم او الراشد ، وعملية الاختيار في هذا الشأن تحوي جانب كبير من الفن .

كما أن الإداري ، حينما يخطئ الموظف يملك أن يعاقبه كما يملك أن يعفو عنه، والتصرف الصحيح سواء تضمن عقاباً او عفواً قرار يستند على فن التصرف الإداري السليم. وإذا كان الإداري يستوعب الجانب العلمي من الإدارة من الكتب الإدارية والبرامج التدريبية الإدارية ، فانه يستوعب الجانب الفني من العمل اليومي للإدارة ، أي من الممارسة العلمية ، إضافة إلى وجوب مراقبة القادة او الإداريين الكبار في المنظمة او المنظمات الأخرى ، وتحليل أسباب نجاحهم ، وكيف اتخذوا القرار السليم في موقف معين ، بينما اتخذوا قراراً آخر في موقف ثان ، لمجرد حصول متغيرات تتطلب وجوب أخذها في الحسبان .

إن الإدارة كمنظمة (تشريعات وهياكل تنظيمية وأموال وانتقاء العاملين على أسس ومعايير علمية موضوعية) هي علم ، بيد أن الإدارة كسلوك وقيادة واتخاذ القرارات هي فن ، ولكن بشرط ان تتوفر المعلومات الدقيقة والحديثة لغرض توظيفها التوظيف الأصح .

المعلومات هي علم
وحسن التوظيف فن

صفوة القول في هذا الشأن أن الإدارة هي علم شأن العلوم البحتة ، وهي فن في هذا الوقت ذاته لأنها مهارات وخبرات شخصية انطلقت من العلم وتصرفت بفن .

الوظائف الإدارية

من الضرورة العلمية للإداري الناجح أن يتعرف ولو بصورة موجزة على الوظائف الإدارية إذ أن الإدارة كعلم تستعين بوظائف محددة يختلف علماء الإدارة والباحثون في تعداده إلا أن الحد الأدنى المتفق عليه بين هؤلاء هو ثلاث وظائف هي التخطيط ، التنظيم، الرقابة وفيها يلي بياناً موجزاً:-

أولا : التخطيط

التخطيط : استخدام الموارد المالية والبشرية والفنية (الخبرات) لتحقيق أهداف محدودة وكلما تم ترشيد الاستخدام وإحسانه كان التخطيط علمياً فيما إذا توافرت بقية العوامل الأخرى والتخطيط العام في المنظمة حصيلة أنواع من التخطيط .

- التخطيط المالي (استثمار الأموال ، وإعداد الموازنات، .. الخ)
- التخطيط الإداري (الموارد البشرية أو القوى العاملة ، وسياسات القرارات الإدارية ، اجتذاب أكفاء العاملين واستبقائهم بحوافز مالية ومعنوية ، الخ ...)
- التخطيط الإنتاجي والفني : (وهو تخطيط الخدمات في المرافق الاقتصادية والتجارية والمصرفية).

والخطة عادة سنوية المدة إلا انه يمكن التخطيط لخطة ثلاثية أو خماسية . أما الخطة السنوية فيمكن شطرها إلى نصفين مدة كل ستة أشهر أو أربعة أقسام فتكون خطة فصلية ، أو خطط فصلية . وثمة خطة شهرية أو أسبوعية وحينئذ تسمى(برنامج) وكلما كانت الخطة قصيرة المدى كانت عوامل نجاحها أوفر ، وإذ يصعب أحياناً التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية .

والخطة عبارة عن أموال وأدوات تنفيذية وأهداف مستقبلية . وأي خلل في واقعية الخطة ،أو كمية الأموال المطلوبة ،أو طبيعة الآليات والإجراءات التنفيذية ، أو واقعية الأهداف ، فانه يؤثر على بقية العناصر الأخرى ومن المستحسن تشديد التناغم والتنسيق بين أطراف الخطة أو عناصرها ، واهم مبدأ يحكم الخطة العلمية هو الواقعية فيجب أن تنطلق الخطة من الواقع بكل موارده البشرية والمالية والتنفيذية ، كما أن الأهداف تنطلق أيضاً من الواقع وإلا أصبحت أهداف خيالية يستحيل تطبيقها .

ثانياً : التنظيم

كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية والفنية تحتاج إلى حسن ترتيب وتنظيم ، فوضع الشيء مكانه هو التنظيم بعينه .

ويتطلب التنظيم وضع هيكل تنظيمي للوحدات التنظيمية التي تتألف منها المنظمة أو المؤسسة ، ثم إجراء تنسيق، واتصالات بين هذه الوحدات التنظيمية ، كي يتم التكامل في أعمالها ، ثم نحدد الوظائف التي تقوم بها

هذه الوحدات كما نحدد الموظفين الإداريين والتقنيين والتنفيذيين الذين يقومون بوظائف كل وحدة تنظيمية، وذلك في ضوء توصيف للوظائف من حيث أهميتها فهناك وظائف إدارية ورواتبها (أجورها) ومسؤولياتها ، ويتم ترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها فهناك وظائف إدارية عليا وتحتها وظائف إدارية وسطى ، ومن القاعدة الوظائف الفنية (المهندسين ، الأطباء ، المستشارين ،القانونيين ، الإداريين الماليين مثلا).

إن التنظيم الإداري أو المنظمة أو المؤسسة يشتق من نظامها أو تعليماتها ويشمل الهيكل التنظيمي وترتيب الوظائف وتوصيفها ووظائف الوحدات التنظيمية ومسؤوليات وواجبات القائمين على أعبائها .

ويحتاج التنظيم الإداري للمنظمة أو المؤسسة إلى إعادة نظر كل ثلاث سنوات كحد أقصى ، إذ أن الكثير من الخلل الإداري يعود سببه إلى سوء التنظيم، ومن ثم فإن إعداد التنظيم يتتبعه إعادة التنظيم كلما اقتضى الأمر ذلك فيجب ن يقرن التنظيم ب'عادة التنظيم إذ أن أي خطأ في التنظيم أو ظهور مستجدات على التنظيم الحالي يقتضي إعادة التنظيم .

ثالثاً : الرقابة

الرقابة هي جملة أساليب ومعايير موضوعية تهدف إلى التحقق من أن الأهداف يتم تحقيقها بصورة صحيحة وبعبارة أخرى فإن الرقابة تهدف إلى أن خطة المنظمة او المؤسسة يتم تنفيذها وفق الأهداف المرسومة .

وأي تباين بين التنفيذ والأهداف يعني أن ثمة خطأ يجب تداركه ، اللهم إلا في حالة إذا كان التنفيذ أو العائد أو المردود أكثر من الأهداف حجماً ونوعاً .

ويباشر الإداري رقابة مباشرة على العاملين معه ويعاونه في ذلك جهاز متخصص بالرقابة الداخلية خصوصاً في المسائل المالية والحسابية .

ولكي تكون الرقابة علمية وصحيحة ومنتجة فيجب اعتماد عدة مبادئ او إجراءات ضرورية أبرزها :

١. وضع معايير موضوعية عامة للأداء بحيث نقيس الناتج أو العائد أو الأداء بميزان موحد يطبق على جميع الحالات والظروف والأشخاص .
٢. تجنب الإكثار من الأجهزة الرقابية الداخلية درءاً للتكرار ومنعاً للتضارب في الاختصاص وتلافياً للضغط في الأداء الوظيفي الرقابي .
٣. جعل مفهوم الرقابة للتصحيح والتقويم لا سيفاً رهيباً يسلط على رقاب العاملين بمناسبة أو دون مناسبة .
٤. محاولة تصحيح الخطأ في بداية نشأته وتجنب تركه دون علاج فيصعب علاجه أو يستحيل ذلك . فالخطأ أو الخلل في بدايته يكون صغيراً أو محدود الأثر السلبي ، ولكن إذا ترك يستفحل ويتوغل وينشر آثاره السلبية وحينئذ يصبح علاجه أمراً ليس في الإمكان.
٥. إذا تبين من الرقابة ثمة أداء ممتاز أي عمل ابتكاري فإنه مكافأة من اوجب الوجائب ، فالرقابة لا تهدف إلى تحديد الأخطاء فحسب وإنما تحديد صور الأداء المتميز والأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ.

المهارات العامة

أ. المهارات النفسية

ب. المهارات الأخلاقية

ج. المهارات الثقافية

د. المهارات السياسية

ه. المهارات القيادية

و. المهارات الإدارية

يحتاج الإداري إلى جملة المهارات السابقة وسنتناول كل منها :-

أ. المهارات النفسية

أولا الشخصية :

إن مكونات الشخصية هي:-

- النواحي الجسمية
- النواحي المزاجية
- النواحي البيئية
- النواحي العقلية والمعرفية
- النواحي الخلقية

إن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة ، وان شخصية الإداري إذا فقدت دفئها الإنساني وحرارتها الوجدانية وعنفوانها الأخلاقي تغدو شخصية متحجرة لا تصلح لأي ميدان .

ثانياً الصفات :

إن خصائص الإداري الناجح هي :-

- الكفاءة الشخصية في تحمل المسئولية واتخاذ القرار .
- القدرة على النقد والموضوعي البناء .
- اتصافه بالعدالة في تعامله مع الموظفين.
- النضج الاجتماعي ورحابة الصدر .
- القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية مع الموظفين والإداريين الآخرين.
- أن يكون قدوة لمن يعملون معه في السلوك الحسن والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
- أن يتمتع بالنشاط والحيوية وحب العمل
- أن يتمتع بروح وطنية وشعور عام وإيمان ديني .

وهذه الخصائص يمكن تصنيفها إلى : -

- الخصائص الإنسانية
- الخصائص الفنية
- الخصائص الفكرية

ثالثاً : الثقة بالنفس

إن الثقة تعني :-

- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري .
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده ان طريق العمل الإداري مفروش بالورود .

من أين تأتي الثقة بالنفس ؟

أنها تأتي من التثقيف والتثقيف الذاتي فليس إحساس المرء بسلامة موقفه ورأيه كافيان لتشكيل هذه الظاهرة الفردية ، وإنما يجب :-

- هضم الأفكار النظرية بشأن منظومة الإدارة
- استيعاب المواقف السياسية والاجتماعية .
- دراسة طبيعية المتغيرات المتلاحقة في علم اليوم .

كل هذه تؤهل المرء كي تكون ثقة بنفسه مستمدة من أصول فكرية واجتماعية فالثقة بالنفس لا تعني :-

- العناد في الرأي كصورة التثبيت به ، دون التيقن من سلامته.
- التحيز في المواقف دون إدراك مخاطر الجمود
- الاستغناء عن استشارة الخبراء والمجربين .

رابعاً : الثقة بالآخرين :-

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم ، فبدلاً من أن تسود رذائل سوء الظن ، والغرور، والكبر ، والعجب، والاستخفاف ... يتعين منح الآخرين ثقتنا ، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا ، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور النبيل فإنهم يطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الايجابية .

خامساً : الرعاية النفسية للموظفين

- يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق وعلاقات مودة ومحبة بين الطرفين ، فحينما ينادي القائد الإداري الناجح احد الموظفين باسمه الأول ، يدرك هذا أن اسمه محفوظ في ذهن هذا الإداري ، وهذا يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه .
- أن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.
- إن اللغة المشحونة بالمودة وابدأ الشكر فيما إذا تطلب الحال ذلك هي من سمات الشخصية الإدارية الناجحة .
- إن الإداري الناجح الذي يوفر انسجاماً فنياً بينه وبين أفراد المجموعة من الموظفين من جهة أخرى أقدر على تحقيق الأهداف والبرامج المرسومة .

ب- المهارات الأخلاقية

ثمة قيم أخلاقية من اللازم أن يؤمن بها الإداري ويطبقها ، كما ثمة مهارات متولدة من تطبيق المبادئ والفضائل على نفسه واعتياده عليها كسلوك ذاتي تلقائي ، وابرز هذه المهارات هي:-

- الالتزام بالسلوك النقي
- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة
- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية
- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة .
- الحفاظ على أسرار الموظفين

ت-المهارات الثقافية

يحتاج الإداري الناجح إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والاجتماعية والإنسانية ، فالإداري كي يصبح ناجحاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك :.

١. علم القانون

يجب أن يأخذ فكره موضوعية شاملة عن العلم القانوني في : (القانون الدولي العام ، القانون الدستوري ، القانون الجنائي ، التشريع المالي والضريبي ، القانون التجاري)

٢. علم السياسة

يفترض أن يتعرف على المؤسسات السياسية الحكومية والأهلية مثل : البرلمان ، السلطة السياسية ، الأحزاب ، الصحافة ، النقابات ، مؤسسات المجتمع المدني الأخرى)

٣. علم الاقتصاد

من الضروري أن تكون لدى الإداري فكرة عن النشاط الاقتصادي : (الإنتاج ، الاستثمار، الأسهم ، البطالة، الناتج القومي، الدخل القومي، الاستهلاك، النقود الربح)

٤. علم الاجتماع

من الضروري أن تكون لدى الإداري ثقافة اجتماعية كي يتعامل مع الموظفين بمختلف مناشئهم الإقليمية والاجتماعية ، فعلم الاجتماع يدرس المؤسسات الاجتماعية ، والأنشطة الاجتماعية ، والقيم والتقاليد الاجتماعية ، وتطور المجتمعات والتغيير الاجتماعي ، والسيرة الاجتماعية بوجه عام .

٥.الدين والأخلاق

هذان المصدران يشكلان قيم المجتمع ومنظومته الروحية والمعنوية ، ومن المحبذ تشجيع القيم الدينية والأخلاقية لأنها تحث على العمل والإخلاص والصدق والعدالة وهي فضائل مطلوبة في العمل الإداري والعمل التنفيذي .

ج- المهارات السياسية

إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملا ، فالديمقراطية تعني ثقة الإداري بقدرات العاملين ، وتصنع من الإداري قائداً فهي الجانب التطبيقي لصنع القائد

المهارات القيادية

أنواع القيادية :-

أولا : القيادة الفردية

أ- القيادة التسلطية أو الديكتاتورية

هو القائد الذي يتميز بمركزية السلطة المطلقة ، ويستخدم التهديد والعقاب ، لذلك ينعدم الإبداع والشعور بالمسئولية .

ب-القيادة الأطقراطية

هو قائد نشيط وفعال ، يتميز بمركزية السلطة ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بأحقية وجهة نظره ، وان قراره متخذ من خبرات طويلة .

ت- القيادة الموقفية (الظرفية)

هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه وتكيفه بما يتلاءم مع الجماعة أو الموقف ويكون ديكتاتورياً في موقف وديمقراطياً في موقف آخر .

ث- القيادة التوسلية أو الفوضوية

هذه القيادة تتيح للمرؤوسين أن يسيروا أنفسهم بأنفسهم ، دون تدخل من القائد بقدر ما يصاحبها انخفاض مستوى الأداء او الانجاز او الإنتاج نتيجة الكسل الذي يسيطر على المرؤوسين واللامبالاة .

ثانياً :القيادة الجماعية

أ- قيادة المجلس أو اللجنة

هي جماعة من الأفراد يطلق عليها مصطلح (مجلس) أو (لجنة) أو (هيئة) حين يتخذ القرار بالإجماع أو الأغلبية ، وهناك شخص واحد مفوض من قبل المجلس ومسؤول عن تنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس .

ب- القيادة الديمقراطية

القائد فرد واحد يشرك الجميع بمسؤولية اتخاذ القرار ، يقدم نتائج ذهنه ويستقبل نتائج ذهن الآخرين برحابة صدر ، لتحقيق الصالح العام والأهداف المرسومة .

نظريات القادة

١. نظرية السمات الشخصية

ترى هذه النظرية وجود خصائص قيادية لدى الشخص الذي يصلح كي يكون قائداً:-

- **جسمية (فسيولوجية) :** تتعلق بشكل الجسم والوجه ونبرة الصوت والوسامة .
- **نفسية :** كالثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والحماس والنضج الاجتماعي.
- **ذهنية :** كالذكاء والقدرة على التفكير والشجاعة.

وهذه النظرية هي التي ترى أن القائد يولد ولا يصنع.

٢. النظرية الموقفية

ترى أن الفرد ينجح ويصبح قائداً إذا استطاع استغلال الموقف واستثماره على نحو أفضل أي أن أساس هذه

النظرية هي القدرات الشخصية للقائد في التعامل مع الموقف ، فالقيادة هي حسن التصرف وفق الظروف والمواقف .

٣. القيادة التفاعلية

ترى أن القيادة الناجحة هي مخرجات لموقف وقدرات إنسانية متفاعلة معه ، أي مزج الموقف والقدرات المتميزة للإداري فحسن التعامل هو الذي يخلق من الإداري قائداً .

- والقائد الفعال من وجهة نظرنا ، هو القائد الموقفي بمعنى انه القائد الإنساني الديمقراطي الأخلاقي الذي يعبر عن هذه القيم والمبادئ العليا ، وهو قائد حاسم أو فردي او ديكتاتوري إذا تطلب الأمر معالجة الموقف فوراً.

عوامل إنجاح العملية الإدارية

أولا : التخطيط

يعتمد القائد الإداري في عمله على التخطيط العلمي الحديث فتتضمن الخطة :

١- خطة العمل الأسبوعي ، والشهري ، والسنوي .

٢- تحديد أماكن اللقاءات اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية ويتم وجود القائد في مكتبة أو بين الموظفين في زيارات ميدانية وذلك لغرض حل المشاكل واكتشاف المعوقات أمام العمل الإداري .

٣- تصنيف القادة الذين في المستويات الوسطى والصغرى الذين يشرف عليهم من حيث طاقاتهم الإنسانية وقدراتهم العلمية ومثابرتهم على العمل الجاد النافع .

٤- وضع الحلول لبعض القضايا الإدارية الخاصة بالأبنية أو المواصلات أو الاتصالات .

٥- تنظيم الندوات واللقاءات طبقاً لأحدث الأساليب العلمية.

٦- عقد لقاءات بين قادة المستويات الإدارية المختلفة، وذلك لتبادل الخبرات والمعلومات أو لوضع إستراتيجية مستقبلية للعمل.

وهناك عناصر أساسية يجب توافرها في التخطيط الجيد هي:-

- يجب أن يكون التخطيط مرن، يختلف باختلاف الأزمنة والأمكنة
- يجب أن يكون التخطيط شامل ومستمر
- يجب أن يكون التخطيط دراسة شاملة للوسائل والإجراءات بعناية ودقة
- يجب أن يكون التخطيط له أهداف رئيسية بارزة
- يجب أن يكون التخطيط مراعيا الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية

ثانيا : تقويم العملية القيادية

تهدف عملية التقويم إلى تحديد مدي كفاءة القائمين بالقيادة الإدارية للمستويات العليا والوسطي والدنيا. وتتم عملية التقويم عن طريق إصدار أحكام على قيمة التغيرات المختلفة التي تحدث في البرنامج الإداري، رصد القرارات التي أتخذها بصورة مغلوطة أو التي تم إلغاؤها بواسطة سلطة إدارية عليا أو حتى سلطة قضائية، ثم بيان عدد المشكلات التي تحدث بينه وبين بقية الموظفين، فادا كانت الأمور تسير بصورة طبيعية وجيدة فهذا يعني أنه إداري ناجح حقاً وصدقاً.

المهارات الإدارية الخاصة

سنكتفي بماهرتين هما :

١. إدارة الاجتماعات

٢. إدارة الوقت

أولا : إدارة الاجتماعات

يدير القائد الإداري اجتماعا أو لقاءاً أو ندوة مع الموظفين الذين يقودهم لبحث بعض الموضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتواصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم، كذلك يجب الالتزام بموعد الاجتماع، لأن تأخر القائد يعطي انطباعا بأنه لايحترم الوقت الاحترام الكافي.

ومن الضروري أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:-

أ. ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها

ب. ضرورة أن يتاح للجميع حرية النقاش

ج. ضرورة ألا يكون الاجتماع مجالا للطعن بالغير، والثرثرة، واستعراض الثقافة الشخصية، فعلي القائد إنهاء هذا بحسم وحزم

د. ضرورة أن لا تطول مدة الاجتماع، ولاتقتصر فخير الأمور أوسطها.

ه. ضرورة تقديم المشروبات المنبه كالشاي والقهوة أو الفواكه وبعض الاجتماعات تنتهي لغداء أو عشاء عمل.

و. ضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة لتوثيقها وسهولة العودة إليها مرة أخري.

ثانيا : إدارة الوقت

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للتخزين، فما متاح عندنا منه لانستطيع الاحتفاظ به ، كما أن مامضي منه لايمكن استرجاعه، ومن هنا جاءت أهمية الوقت، وأول مايجب عمله هو رصد مجالات هدر الوقت أو مايسمي بمضيعات الوقت وهي:-

١. المكالمات الهاتفية :-

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإداراته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام المشغول به في تلك اللحظة ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

٢. الزيارات المفاجئة :-

أحيانا يزور الإداري أشخاص من أهله أو معارفه أو من إدارات أخري دون أن يكون لديهم عمل رسمي أو عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها هذا الإداري، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات ومن ثم يعرف الإداري مسبقا بهذه الزيارات.

٣. تراكم الأعمال :-

في الأغلبية الأعم يركز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده ولا يلجأ إلى تفويضها جزئيا على

مساعديه أو معاونيه، وحينئذ ينشغل بأمور روتينية أو عادية علي حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل في تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته وسلطانه لمساعديه، ويتفرغ للمسائل الأهم.

ويمكن تنظيم الوقت وإدارته عن طريق ما يلي:-

- تبسيط الإجراءات الإدارية
- تنظيم الوقت الأسبوعي للإداري، عن طريق تخصيص يوم أو يومين لسياسة الباب المفتوح، وبقية الأيام فثمة مدير مكتب يمنع دخول احد إليه طالما يكون مشغولا بالتفكير بمسائل حيوية أو سرية أو مستعجلة ، ففي هذه الأوقات ينعزل الإداري عن الآخرين .
- تحديد القرارات أو المسائل التي يختص في النظر بها على استقلال ، وتكوين بقية القرارات والمسائل من اختصاص المساعدين والمعاونين .

النظم الإدارية

يحتاج الإداري الناجح إلى معلومات ، فما هي المعلومات ؟

تنقسم إلى بيانات وحقائق :

فالبيانات يغلب عليها الطابع الرقمي فهي بيانات غير محللة .

أما الحقائق فهي أرقام جرى عليها تحليلا لاستخراج نتائج منها تسمى الحقائق، ويجب أن تتصف المعلومات بموصفتين جوهريتين هما : .

- **الحداثة :** تعني أن المعلومات هي احدث ما وصل إلينا من معلومات وأنها ما زالت حديثة وواقعية .
- **الدقة :** أي مصداقية المعلومات وليست ناقصة أو مشوهة أو مبتورة لذلك يجب تحديث المعلومات يومياً أو شهرياً او أسبوعيا أو سنوياً وفق مضمونها .

أساليب توثيق المعلومات

- أسلوب التوثيق اليدوي او البدائي ، حيث تحفظ البيانات والحقائق في ملفات مقسمة وفق نوع هذه المعلومات
- أسلوب التوثيق الالكتروني باستخدام الحاسوب وحفظ المعلومات وتبويبها وتصنيفها واسترجاعها بأقصى سرعة .

٢ . نظام الاتصالات

عملية الاتصال هي تبادل المعلومات والأفكار والحقائق بين العاملين .

أنواع الاتصالات

- الاتصال المباشر : وتبدأ من فوق فتسمى الاتصالات الرأسية ومن تحت فتسمى الاتصالات القاعدية .
- الاتصال غير المباشر : وهي اتصالات من فوق او من تحت عن طريق وسطاء يشغلون وظائف في المستويات الوسطى .

طرق الاتصال :

أ- الطريقة الشفهية : يتم الاتصال بصورة فردية أو جماعية مثل إدارة او لجنة إدارية او فنية او استشارية او تنفيذية .

ب. الطريقة التحريرية او الكتابية: وتتخذ الأشكال الآتية :-
- التعليمات والتوجيهات الإدارية :-
- المذكرات .
- التقارير .
- التظلمات والشكاوي

ج. الطرق المصورة : وتتخذ الأشكال التوضيحية والأفلام ، والحاسوب والتقنيات الحديثة المتطورة .

٣. نظام الحوافز

هناك ثلاثة عوامل تحدد السلوك البشري ، وهي :-

أ. سبب او دافع منشئ للسلوك.

ب. هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً إنسانيا معيناً .

ج. قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره إلى تحقيق الهدف .

فالحوافز هي وسائل الإشباع السلوكي ، وهي تحث العمال والموظفين إلى العمل بكل قواهم الجسدية والعقلية لتحقيق الأهداف المرسومة .

أنواع الحوافز

- الحوافز المادية والمعنوية : الأجور والمشاركة في الأرباح حوافز مادية ، أما الحوافز المادية المعنوية الأجور والمشاركة في الأرباح حوافز مادية ، أم الحوافز المعنوية مثل المشاركة في وضع القرارات ، تقبل الأوسمة والألقاب وتلقي كتب الشكر والتقدير من السلطة العليا .

- الحوافز السلبية والحوافز الايجابية : السلبية مثل إعفاء الموظف من التوقيع في سجل الحاضرين ثقة به ، ومثل حرمان الفرد من الزيادة السنوية للراتب ، والعقوبات التأديبية.

- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية : الفردية مثل مكافأة لجهود وإخلاص الفرد او ابتكاره نظام للارتقاء بالجودة او تقليل التكاليف ، أما الجماعية فتدفع للمجموعة العاملة بسبب إسهامها الجماعي في رفع الإنتاج .

ومن الضروري أن يقدم الإداري هذه الحوافز بطريقة عادلة ، وان يكون نظام الحوافز ثابتا ومتناسقا مع الجهد المبذول .

٣. نظام التأديب

يتعامل القائد الإداري مع نظام التأديب باعتباره نظاماً يكفل هيبته ويضمن تنفيذ أوامره ويؤمن انتظام العمل ، فكيف يتعامل القائد مع هذا النظام ؟

أ. من الضروري ألا يعد التأديب سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين ، ولكن الاستخدام العلمي العادل له

إذا كان الموظف مستهتراً أو عنيداً أو عائداً للذنب دون اكتراث فيجب اللجوء إلى معاقبته عقاباً عادلاً دون تردد .

ب. قد يكشف الخطأ الذي ارتكبه الموظف إحدى الحالات:.

- حداثة العهد بالعمل.
- حسن النية الافتقاد للخبرات الميدانية
- سوء تنظيم العمل

حينئذ يجب تفهم الظروف ، دون اللجوء للعقاب والعمل على :

- إعادة التنظيم الإداري
- توعية الموظف بإجراءات العمل وأصوله
- تدريب الموظف وتزويده بالخبرات الفنية المطلوبة .

ج. من الضرورة أن تتناسب الجريمة او الخطأ مع العقوبة .

د. لا ينبغي أن تكون العقوبة (عورة) في ملف الموظف وإنما من الضروري رفعها عند مرور سنة ولم يعاقب خلالها بأية عقوبة أخرى .

ه. من الضروري أن توقع قبل عقوبة الطرد أو الفصل تنبيه يتيح للموظف الدفاع عن نفسه .

إذن التأديب وسيلة للإصلاح ، وانتظام العمل وليس غاية بح ذاته ، ويتعين استخدامه بحذر وبأقل قدر ممكن .

٥. نظام العلاقات العامة

هي وظيفة إدارية تهدف التكوين اتصال المنظمة بالمستفيدين من نشاط الأهداف

الأهداف :.

إيصال أهداف وسياسات المؤسسة للجمهور المستفيد من نشاطها .

أ. إيصال أهداف وآراء الجمهور لا دارة المنظمة .

ب. تحقيق رضا أفراد الجمهور من نشاط المنظمة

ج. توجيه نصائح لإدارة المنظمة بما يحقق لها أهدافها .

الوظائف :

أ. مباشرة النشاط العلمي .

ب. تخطيط إعلانات المنظمة.

ج. الاهتمام بما ينشر في وسائل الإعلام ويتعلق بنشاط المنظمة .

د. تهيئة المنشورات والكتيبات أو الملصقات الملونة وعقد المؤتمرات ، والندوات والأفلام التسجيلية ، لإبراز نشاط المنظمة .

ه. تحقيق أنشطة ترفيهية لأفراد المنظمة ، لخلق مناخ إداري منفتح .

و. تنظيم استقبال الزائرين وتحقيق أهداف زيارتهم بسرعة وكفاءة .

ز. إطلاع إدارة المنظمة على أي شكاوي يقدمها الجمهور سواء نشرت في أجهزة الإعلام او قدمت باليد .

ح. تنظيم المعرض المحلية والإقليمية والعربية والدولية.

ط. استقبال الصحفيين وتزويدهم بالحقائق والمعلومات المطلوبة.

ي. يفترض ثمة قسم للتوثيق والمعلومات ، ومكتبة تزود العاملين بالمهارات الفنية او المعلومات والحقائق الجديدة .

ك. الإشراف على الاحتفالات التي تقام في المنظمة

ولاشك أن الإداري الناجح أحوج إلى نظام العلاقات العامة ، فمن خلاله يستطيع توطيد علاقته مع العملين والجمهور ، فهي تزوده بالمعلومات الضرورية كما أنها تفتح المعلومات لأجهزة الإعلام .

نظام صنع القرارات الإدارية :

مراحل صنع القرار :.

أ. مرحلة وجود مشكلة أو حالة : تظهر في المنظمة يومياً مشكلات او حالات فمن المشكلات:.

- انخفاض الروح المعنوية .
- كثرة الغياب .
- وجود اختلاس.
- حدوث عطل في آلة العمل.

ومن الحالات :.

- حصول أرباح إضافية
- الرغبة في فتح فرع جديد أو خدمة جديدة .

ويجب التعامل مع المشكلة أو الحالة سواء كانت سلبية أم ايجابية من حيث نوعها وحجمها ومدى تأثيرها على أعمال وأهداف المنظمة .

ب. مرحلة جمع البيانات والحقائق وتحليلها :.

تعنى معرفة حقيقية المشكلة أو الحالة ، هل هي سياسية أو اقتصادية او تجارية او اجتماعية او إدارية او نفسية ، ويجب تحليلها إلى أجزائها الصغيرة وإدراك العلاقات بين هذه الأجزاء والظروف التي تؤثر فيها .

ج. مرحلة اكتشاف او توفير بدائل او حلول جاهزة :.

لكل مشكلة أكثر من حل فيجب توفير البدائل كي تتسع حريتنا في تحليلها واختيار البديل الأفضل من بينها .

د. مرحلة اختيار البديل الأفضل :.

يتم فحص البدائل وغربلتها للاستقرار على البديل الأمثل ، فالبديل الأمثل هو الحل الذي يتضمن ايجابيات

أكثر من السلبيات ، او يكون المردود الاقتصادي او المالي هو الأكبر ، او البديل القادر على تحقيق الأهداف او البديل الذي يخلو من أضرار مستقبلية او آثار سلبية ترافقه .

٥. مرحلة التنفيذ والمتابعة :

بعد اختيار البديل الأمثل ، نقوم بتنفيذه ، ومتابعة ماحققه لأنه من خلال التنفيذ والمتابعة يتضح لنا أن كل القرار المتخذ هو الأفضل أم لا فيجب تغييره او الاستمرار عليه .

إن عملية صنع القرار الإداري تعتمد بالنسبة للإداري على خبراته ويكون ناجحاً بقدر ما يستفيد من عثراته أخطائه ، وكلما كان دقيقاً ويقظاً كانت قراراته أدنى إلى الرشاد .

و. نظام الرقابة :-

الرقابة هي مجموعة عمليات تهدف إلى التأكد من أن العمل يجري طبقاً للأهداف المرسومة ويمكن تقسيم الرقابة إلى ثلاث صور مستقلة :

١. الرقابة السابقة :

أي يقوم الجهاز الرقابي بالموفقة على التنفيذ قبل المباشرة فيه للتأكد من انه جزء من الأهداف .

٢. الرقابة المتزامنة :

وهي مواكبة العمل خطوة بخطوة للتأكد من انه يجري طبقاً لما هو جرى الموافقة عليه .

٣. الرقابة اللاحقة :

فحص العمل بعد إتمامه للتأكد من انه تم وفق الخطة المرسومة .

ولا تهدف الرقابة الحديثة إلى اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها ، وإنما الحيلولة دون وقوعها .

خطوات الرقابة المستقلة :-

- وضع معايير للأداء .
- قياس الأداء الفعلي .
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة .
- تحليل الانحرافات السلبية والايجابية .
- العمل على تصحيح الانحرافات.

- إن الإداري الناجح يكون على اتصال مباشر بالوحدة الرقابية في المنطقة ، إضافة إلى انه يباشر صور من الرقابة كعملية إدارية تعد جزءاً من وظيفته القيادية ، فالرقابة تزود الإداري بالمعلومات والحقائق التي تساعده في اتخاذ القرار الإداري السليم .

أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية

بعض المديرين لا تظهر فيهم المميزات ولكنها كامنة تظهر إذا وضع الواحد منهم على المحك ومثل هؤلاء هم الذين ينجزون العمل إذا وجدوا تحت قيادة إدارية ناجحة او إذا تولوا العملية الإدارية بأنفسهم وفي المقبل

هناك أناس انقياد يون لا يستطيعون عمل أي شيء ذي شأن دون توجيه وطلب بالتنفيذ وهؤلاء في الغالب ينفذون الأوامر كما جاءت في أضيق الحدود حتى لا يقعوا حسب وجهة نظرهم بالمحظور . أما الفئة الثالثة من هذه الفئات فإنها فئة معوقة ليس لديها المقدرة على القيادة الإدارية ومع ذلك يزعمون أنهم الأقدر والأكفأ ويتميز هؤلاء بأنهم ليسوا سهلي الانقياد او التقيد بالتعليمات لذلك تجدهم في الغالب نشاز في كل شيء فلا هم في العير ولا في النفير . لذلك تعتبر هذه الفئة معطلة لكثرة مشاكلها واعتراضاتها وعدم الانسجام مع النظام العام في الإدارة . أما الفئة الأخيرة فإنها فئة الكسالى والمتسببين الذين لا يلتزمون بالحضور ولا يلتزمون بالأوامر وتنفيذها ولذلك فإنهم عالة على الإدارة والعمل والإنتاجية .

وإذا راجعنا السلوك العام لتلك الفئات كل على حدة نجد أن كلا منها يعكس ما فطر عليه او اكتسبه كل منهم خلال فترتي التربية في البيت والدراسة في مراحل التعليم المختلفة ، لكن ينقص الجميع صقل المهارات بالتدريب قبل الالتحاق بالعمل وخلاله مما يترتب عليه عدم المعرفة وبالتالي عدم الانضباط الإداري الذي يعكس إيجابا على كل من لديه طموح .

وهذا يعني أن التدريب يستطيع أن يصقل بعض المواهب ويقلل من بعض السلبيات لأن السلبيات في الغالب ناتجة عن جهل وعدم معرفة بالكيف ذلك أن المعرفة في الغالب تعتبر بحد ذاتها دافعاً للعمل بينما الجهل بالشيء يعمل عكس ذلك .

وعلى أي حال فان الفئة الأولى وهي الفئة ذات المهارات والسلوكيات القيادية وكذلك أولئك ممن يطلق عليهم القدوة لهم سلوكيات تفاعلية تجعل تصرفاتهم مقبولة لدى الآخرين يؤثرون في من حولهم ومعهم وفوقهم وأدنى منهم لذلك يوصفون بأنهم قادة فعالون وهذا مصداق للقول المأثور (الحكمة ضالة المؤمن أنا وجدها أخذها) ولذلك فان تلك الفئة تستخدم طرقاً وأساليب التفاعل والتعامل المرغوبة في الأفراد والجماعات وهذا يعني أن أفراد تلك الفئة ونعني الشخصيات القيادية في الإدارة وغيرها لديهم موهبة خاصة ومخزون لا ينضب من المهارات وهذه المواهب والمهارات تنمو بالممارسة والفعل وردة الفعل ناهيك عن أن النجاح هو المفتاح الأول لتنمية ذلك المخزون من المهارات والمواهب . وهذا يعني أن التجربة ووضع الإنسان القادر على المحك هو الفيصل في المحك على مقدرته ومستوى أدائه .

وعلى العموم فان السلوكيات القيادية لا تحصى ولا تعد إلا أن أهمها يكمن في عدد من المهارات التي منها :.

أ . سلوكيات قيادية تساعد على تحقيق المهام والمسؤوليات ومنها التأكد من الفهم والاستماع إلى الآراء والاقتراحات وطلب المعلومات والاستعانة بالمستشارين الأكفاء ناهيك عن القدرة على الإنجاز والمتابعة .

ب. سلوكيات تساعد على بناء العلاقات الجيدة وتنميها وتشمل هذه الشفافية والمكاشفة وتفهم وتقدير دور الأفراد وأوضاعهم ومشاعرهم مما ينمي لديهم روح الانتماء للفريق .

على ان التدريب يبرز السلوكيات القيادية لدى الأفراد الموهوبين كما انه يزرع تلك السلوكيات ويكسبها لمن لديه الاستعداد لتقبلها وتعلمها . وهذا يعني أن التدريب على رأس العمل للموظفين وتدريب القيادات الإدارية على الطريقة التي تتم بها معالجة ودراسة كثير من المشكلات العالقة سواء ما يخص برامج المتابعة والتطوير

او إيجاد البدائل او تلك التي تخص مشكلات لمجتمع لا تتم عن جهل فالمعرفة متوفرة وأعضاء المجالس واللجان كل منهم يفتي في مجال تخصصه وكل منهم لديه تخصصه وكل منهم لديه الحماس والدافع لإحداث تغيير ايجابي لكن محصلة عمل بعض الإدارات او المجالس او اللجان محدودة لعدة أسباب لعل من أبرزها :.

– عدم قدرة رئيس المجلس او اللجنة على إدارة الحوار والنقاش بأسلوب يؤدي إلى نتيجة تكون من الأفكار محصلة تراكمية جيدة والسبب الرئيسي عدم قدرته على إدارة الجلسة وعدم تسلسل الأفكار لديه مما يجعله نهباً للمتحدثين .

– إن كثيراً من الأفكار التي تطرح في المجالس واللجان تمحو بعضها البعض ذلك ان موضوع الدراسة في الغالب لا تتم دراسته من قبل الأعضاء قبل حضور الجلسة والتحضير له بطريقة علمية مكتوبة ومبينة على مرجعية وتجربة ناجحة للآخرين إلا ما ندر مما يجعل كل منهم يقول ما يخطر بباله من آراء واقتراحات آنية ليست مبينة على تأن مما يجعل كل منهم يقترح ويدلي بآراء تتناقض مع ما يقوله الآخر وهنا يأتي دور المجاملة او الصدام فان كان المتكلم ذا خطوة تمت الموافقة والمباركة على آرائه حتى وان كانت غير ناضجة وان كان صاحب الاقتراح اقل حظاً او له خصوم فان الأعين والألسن تظهر سلبيات اقتراحاته وتترك الايجابيات ناهيك عن أن المتحدثين والمشاركين في النقاش لا يبنون على أفكار بعضهم البعض بحيث إذا طرحت فكرة يتم التركيز عليها لكي تبعد السلبيات ويزاد في الايجابيات وذلك حتى تصبح الفكرة ناضجة ليس هذا فحسب بل إن المشكلة الكبرى تكمن في وضع جدول أعمال طويل يتحتم انجازه خلال فترة قصيرة ناهيك عن خروج النقاش في كثير من الأحيان عن مساره إلى مواضيع جانبيه ، والأدهى والأمر انه عندما يجتهد بعض الأعضاء ويضع مسوغات ودراسات وأفكار مرتبة يأتي من لم يكلف نفسه أدنى جهد حتى قراءة جدول الأعمال قبل الحضور وينسف ذلك العمل بطلب تشكيل لجنة أخرى لإبداء الرأي بتلك الدراسة ، او غير ذلك من الأساليب التي تضيع الجهد وتقتل روح العمل وحماس المجتهد ، وبالتالي تتبخر محصلة تلك الاجتماعات والجلسات تخرج قراراتها هزيلة وعرجاء وإذا خرج بعضها بقرارات جيدة فان المرحلة الثانية وهي وضع آليات التنفيذ تصطدم بالمعوقات الروتينية من مالية وإدارية ناهيك عن تعارض بعض تلك القرارات مع مصالح بعض الجهات الأخرى وبالتالي يبدأ معول الهدم السلبي بالعمل لإيقاف التنفيذ او إبطائه والسبب في هذه الممارسات في الغالب غياب مهارات واليات صناعة القرار ناهيك عن عدم تعلم أساليب وآليات الحوار والنقاش والبناء والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة . ان عملية اتخاذ القرار ليست عملية معزولة وليست عملية سهلة ذلك لأنها تتعدى الجهة المعنية بالقرار الى جهات أخرى بعض منها تتأثر بالقرار والبعض الآخر تؤثر في تنفيذه ولكل منها مصالحه ونظرته الخاصة الآنية والمستقبلية . ومثل تلك الإرهاصات تكون أكبر إذا تم التعامل مع أي مشكلة بعيداً عن إرهاصات وتبعاتها وجذورها ذلك أن كثيراً من المشاكل يرتبط حلها بحل مشاكل أخري عالقة فلا يمكن حل مشكلة دون التفاعل مع المشاكل ذات العلاقة بها أو المترتبة عليها وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن حل مشكلة البطالة له ارتباط وعلاقة بمخرجات التعليم وتأثير العمالة الوافدة والأخير له علاقة بالجريمة وما يترتب على ذلك من مشاكل اقتصادية واجتماعية وغيرها من المشاكل التي تتراكم نتيجة عدم التعامل مع المشكلة من جذورها.

– إن المدير الناجح هو ذلك الواثق من نفسه المستنير بآراء زملائه ناهيك عن تقديره لكل انجاز مهما

صغر كما أن المدير الناجح هو من يبني على ما أنجزه من سبقه وليس العكس، وهؤلاء ينطبق عليهم الشطر الأول من بيت الشعر السابق الذكر» وتصغر في عين الكبير كبارها»

محددات الإدارة في المؤسسات الصحفية

أولاً :- الأهداف

المقصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة وعلي سبيل المثال فان محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهدف في العادة إلي ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن إن يكون لها جملة من الأهداف التالية :

١. لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من اجل نشاط تنموي ذاتي.
٢. لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن إحداث هامة تهم الجمهور
٣. لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.
٤. لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية والريفية المعزولة.
٥. الترفيه والتسلية.

كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع. وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين :

(أهداف إستراتيجية) و(أهداف تكتيكية).

- **أهداف إستراتيجية طويلة الأجل**

وهي أهداف لايمكن تحقيقها بشكل فوري وعلي سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لايمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة التلفزيون أو نشر حلقة أو اثنين في صحيفة.. فهو هدف استراتيجي لأنه من أهداف الإعلام الطويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

- **أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل:**

ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها واستمراريتها يمك إن تحقق الهدف الاستراتيجي.

وفي مجال الإذاعة مثلاً يمك أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفيه. وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافا إعلانية آنية إلا إن تحقيق لهداف إستراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ماتكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تهدف إليه المؤسسات الإعلامية.

ثانياً :- كادر المؤسسة من موظفين وعمال

إن أي مؤسسة تقوم عادةً علي جهد إنساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع

المناسبة وهكذا فان عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة عاديين ويؤدي كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمؤسسة صحفية مثلاً لايمكن أن تقوم بدور جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب الصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتب والسكرتير.. الخ وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لايمكن لعمل إن يخرج ناجحاً مكتملاً.

ثالثاً: رأس المال(التمويل)

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت. ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط لان النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية. هي رأس مال يربح أو يخسر والمال قبل كل شئ أساس لتوظيف الكادر القادر علي متابعة أهداف المؤسسة وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره. ومهما كانت طبيعة المؤسسة فان المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشطها.

وفي الوطن العربي بصفة عامة نقف أمام نموذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية ومنها مايلي.

١. الإذاعات المسموعة والمرئية يتم تمويلها كاملا من قبل أغلبية الحكومات العربية والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلانية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات.
٢. المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات أهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات مثلما تراه في دول الخليج.
٣. المؤسسات الصحفية شبه الخاصة وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع إن تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الأهرام وأخبار اليوم في مصر.
٤. المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفاً ومجلات عن مؤسسات لها علاقتها المباشرة بوزارة الإعلام. التي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.

رابعً: المقر مشتملا ته من آلات ومعدات

لايمكن وجود تخيل مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من اجل تحقيق أهدافها.

وهذا المقر يجب إن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وان يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة.

فالإذاعة مثلاً تحتاج إلى مقر يشتمل علي الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين..الخ.. والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض والت الطباعة وغيرها.

خامساً: نشاط المؤسسة:

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقلياً أو عضوياً ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر إن تكون النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي فان نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وان كان يتفق بالأهداف ذلك إن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلاً مختلف بعضها عن البعض الآخر.

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب..ومن ثم فان هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وان اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التلفزيونية وان كانت تتلقي في الهدف.

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلاً واحداً من الأعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام اوعدمهما وان نشاط المؤسسة علي اعتبار انه عمل تكاملي يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدورة بكفاءة مع إحساس بالمسئولية والتقدير له.

سادساً: الاتصال:-

المقصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانت قيادات أو وسطي او موظفين عاديين.

والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات.. الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم..وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن إن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين اقل رتبة.

فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط أنساني وبدونه يتعذر انجاز أي عمل. والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين

١. **اتصال داخلي:-** ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين
٢. **اتصال خارجي:-** يتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخري أو زبائن

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فان نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي ولذا فان الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ إن سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساسا لمخاطبة جمهورها(الزبائن). وقدرة الإدارة علي الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولي خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي.

سابعاً: الإدارة:-

بالإدارة يمكن السيطرة علي مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف.

ومن ثم فان الإدارة مسئولية مباشرة عن العناصر الستة الذكر.. وعن اختيار كوادرها ممن تري إنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم...

وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها الحفاظ عليها وتنميتها.. وهي التي تحدد إشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين إفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل.. فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف علي حسن سير العمل بالمؤسسة إن العملية الإدارية تشتمل على:

١. فن القيادة
٢. التخطيط
٣. الرقابة
٤. التنظيم
٥. التوظيف
٦. الاتصال
٧. صنع القرار
٨. فن التعامل مع الآخرين

وكلها معاً إذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة.

وإدارة المؤسسات الإعلامية لاتستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة

١. السياسة
٢. الاقتصادية
٣. الاجتماعية
٤. القانونية

وهذه العوامل تؤثر سلباً أو إيجابا علي العملية الإدارية وبمقدار بما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيئ ظروفاً أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي

١. إن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوي الفرد والمجتمع وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

٢. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحث والسرعة في تغطيته والتعامل معه وهذا يؤثر علي طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.

٣. إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تتنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعلمية الإدارية.

٤. إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لايرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد)

وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية(معلومات وفكر) ومن ثم فان التنافس يكمن في الحصول علي أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلاً ومضموناً وهذا يتطلب في اغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

٥. إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

٦. إن طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاءل مركزة الوظيفي ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية :

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية

أولهما : إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها

ثانيهما. إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن إن نسميها بإدارة الأعمال.

وفي الأغلب مايطغي لدي الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولايلقي الجانب الأول عناية مناسبة على الرغم من إن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مرئية. فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها كذلك فان الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية.

وهكذا فان المؤسسات الإعلامية تخضع- في أحوال كثيرة- إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخري سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كالشركات ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية.لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع.

ولذا فان هناك محاولة مستمرة للسيطرة علي المعلومات ونشرها في جميع

المجتمعات وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها إلاانها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط علي المؤسسات الإعلامية.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي ومثل هذه القوانين تؤثر إدارة المؤسسات تأثيرا مباشراً وغير مباشر فهي تؤثر علي طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر علي التوظيف وعلي عملية النشر ذاتها وعلي اتخاذ القرار.

ونوضح فيما يلي ابرز أشكال السيطرة والضغوط التي تمارس علي المؤسسات الإعلامية والتي تؤثر بالتالي

علي اتخاذ القرار- وهي عملية إدارية من الدرجة الأولي – سواء كان هذا القرار إداريا بحتاً أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الإعلامية.

وبصفة عامة فانه ابرز أشكال السيطرة علي المؤسسات الإعلامية تتنوع من قيود قانونية مفروضة علي المؤسسات إلي ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي.

أولاً: حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر

تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية في منح الترخيص وسحبة للمؤسسات الإعلامية وتشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية.

وعلى سبيل المثال ففي مصر تنص المادتان(١٤و١٥) من القانون رقم(١٤٨)لسنة(١٩٨٠) بشان سلطة الصحافة على ضرورة الحصول علي ترخيص لإصدار الصحف يتم الحصول عليه من المجلس الاعلي للصحافة إن تأثير مالك حق منح الترخيص علي إدارة المؤسسات الإعلامية يكمن حقيقة في الضغط الذي يمكن إن يمارسه من حقه أيضا في سحب الترخيص.ومن ثم فان كثيراً من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات الإعلامية وخاصة مايتعلق بالنشر تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن إن تهدد المؤسسة

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في إشرافها المباشر وملكيتها لوسائل النشر والإعلام.

وتكاد تلتقي جميع الدول العربية في ملكيتها للإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء وبعض الدول تمتلك أيضا الصحف ودور النشر والإعلان والتوزيع ومثل هذا النوع من الملكية لايخفي تأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين وهي التي تقوم بوضع سياستها الإعلامية وهي التي تحدد ميزانيتها وتؤثر الدولة على الإدارة بالضغط علي الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم.. الخ

ثانياً: السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام.

إن مالكي وسائل الإعلام كان المالك حكومياً اوقطاعاً خاصاً لهم تأثيرهم مايقراه الناس وما يسمعوه أو يشاهدوه بالإضافة إلي سيطرتهم علي مضمون الوسائل الإعلامية وينعكس هذا التأثير علي المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها مايلي:

١. يقرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا.
٢. يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بالإشراف علي تعيين الموظفين وتحديد مسئولياتهم بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية ام لا والمقياس هو الولاء لا الكفاءة.
٣. يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية – حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي – في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.
٤. يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها مما يؤثر علي نشاطها وفعالية إدارتها بوجهيها التحريري والإداري .. والميزانية والعوامل الاخري في المؤسسة تأثيرا مباشراً من خلال عدة أوجه منها:

فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل لان مرتباتهم اقل وكذلك نوعية المادة الصفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الإذاعة والتليفزيون وصفحات اقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس.

ويؤثر الإعلان بدورة علي العملية الإدارية في المؤسسة بوجهيها التحريري والإداري والإعلان في الإذاعة المرئية والمسموعة في الوطن العربي بشكل عام يمثل عائداً قليلا من البنية المالية للمؤسسة الإذاعية ومن ثم فان تأثير المعلن عليها يكاد لايذكر ولكن أو انتقادا للصحافة فان الإعلان الذي يشكل جزءا أساسيا من عوائد الصحيفة يمكن إن يؤثر تأثيرا مباشراً علي إدارة التحرير وعلي ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها علي الإدارة التنظيمية.

ثالثاً: القوانين واللوائح المنظمة للإعلام

تختلف إشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي إلى آخر وبينما تكاد تجمع الدول العربية علي تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل أحيانا الإذاعة المسموعة والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا إن هذه اللوائح لاتكاد تنطبق علي الإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

فالقوانين المنظمة للإعلام وخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرا مباشرا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية وتلك القوانين تقدم أنماطا من التحكم في الإدارة من خلال

١. وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة أو مالك القناة الفضائية وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو مدير التنفيذي للقناة أو شروط الترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.
٢. تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها وإلا فان ذلك سيعرضها للعقوبات.
٣. تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشان سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهياكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير.

وهناك أيضا أشكال أخري من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين ومواثيق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة وآدابها ومحظوراته..الخ

رابعاً: الضغوط الاجتماعية

إن تأثير العوامل الاجتماعية علي العملية أكثر العوامل المؤثرة في الإدارة مراوغة إذ انه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وان كانوا لايؤمنون بها إلي أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته الذي يقبل علي سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية علي حساب العمل ومثل هذا يكون واضحا في عمليات التوظيف وكذلك في عمليات النشر أيضا.

ومن الضوابط الاجتماعية أيضا مايمكن إن نسميه بالذوق الاجتماعي الذي يفرض علي الصحفيين التزاما بهذا الذوق ..وكذلك هنالك مانسميه بالتذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطا من الرسائل الإعلامية – بغض النظر عن قيمها – بينما لاتقبل نمطا آخر وتذوق الجمهور هو جزء من

كيانهم الاجتماعي وهو مايسمي بالثقافة الجماهيرية والإعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا الذوق.

ومن ثم فان أنماطا من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولاتكون كذلك في مكان آخر.

خامسا: الضغوط السياسية والخارجية

علاوة علي الضغوط السياسية التي يمكن إن تمارس من داخل الدولة علي إدارة المؤسسات الإعلامية إلا انه يمكن إن تمارس أيضا علي المؤسسات الإعلامية ضغوطا متنوعة من قبل دول أجنبية وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارت الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم أحيانا تصل إلي حد إيقاف الصحيفة أو القناة اوغلقها من قبل دولتها.

سادسا: جماعات الضغط المحلية

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة منها:

١. منتديات فكرية
٢. تنظيمات سياسية
٣. جماعات دينية

وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام.وتستخدم أحيانا عبر الصحف(بريد القراء والصفحات المفتوحة لأراء القراء) أو عبر القنوات الفضائية من خلال (البرامج المباشرة التي تبث أو من خلال الأقراص المسجلة) أو الاتصال بالجهات المعنية المسئولة عن المؤسسات الإعلامية وإبلاغ شكاويها إلى المسئولين أو إلي مالكي هذه المؤسسات الإعلامية ورؤساء التحرير أو المدراء التنفيذيين للقنوات الفضائية.

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن أن يمر عبر الإعلان ذلته.

سابعا: ضغوط من داخل المؤسسة الإعلانية ذاتها

١. بنية المؤسسة: يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم افراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فعلي سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا علي إدارتها وكفاءتها إذ إن مثل هذه المشكلات تفرض علي الدارة أعباء هي في غني عنها وكذلك فان كفاءة الكادر توفر عل الإدارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسئوليات الملقاة علي عاتقها.

يؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسئوليات علي نمط الإدارة في المؤسسات الإعلامية وكلما تحددت المسئوليات وكان التنظيم مراعيا انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الإدارة أفضل.

٢. طبيعة العم الإعلامي: يمكن الحديث هنا عن عنصريين هامين هما

حارس البوابة (مدير التحرير)

حارس البوابة مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات ويقرر مايجب نشرة وما يجب أن يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا علي طبيعة الرسائل الإعلامية ويتضح دور حارس البوابة علي اتخاذ القرار في الصحافة وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات.

وعلي سبيل المثال فان رؤساء الأقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررن مايمكن إن ينشر أو ما لاينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد إن تعبر مصفاتهم الخاصة وهنا يكمن دور هام لحارس البوابة للتأثير علي قرارات إدارة التحرير بشان الرسائل الإعلامية التي تصل إلى الناس وهذا يمكن إن يزداد تاثيرة إذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين إذ انه سيهمل كل مايخالفه أو على الأقل سيعمل علي التقليل من شانه بحيث ينشر في اسطر قليلة وفي زوايا مهملة في صفحات داخلية.

الاعتبارات المهنية:

في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحيتين (الإدارية- والتنظيمية)

١. **المساحة:** وهي بالنسبة للعمل الإعلامي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة إعلامية ما حيث انه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الإعلامية نظراً لضخامة كميتها وتنوع أهميتها وذلك يستدعي أحيانا اختيار الأهم وتجاهل الأقل أهمية وأحيانا أخري يستدعي اختصار الرسالة الإعلامية لتناسب المساحة المتاحة.

وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة.. إما الجانب الإداري فهو يرتبط بقرار إداري حول زيادة عدد الصفحات أو ساعات البث إذا كانت المادة الإعلامية ذات مرود مادي أو معنوي علي المؤسسة الإعلامية.

٢. **التوقيت المناسب:** ونعني بذلك نشر الرسائل الإعلامية في الوقت المناسب لها وإدارة التحرير تتخذ قراراته وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الإعلامية سواء كانت مسموعة أو مقروءة أو مرئية .

٣. **الوقت:** وهو هنا يعني الزمن المتاح لإذاعة رسالة إعلامية ما. وهو في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات مثل المساحة بالنسبة للصحافة فتخصيص الوقت اللازم يعتمد علي قرارات إدارة المؤسسة من حيث أهمية الرسالة الإعلامية وحجمها..ومن جانب آخر فان تلك الأهمية قد تؤثر علي قرارات مسبقة للإدارة بشان البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل.

٤. **خدمات وكالات الأنباء:** تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية مصورة وخدمات فيلمية.. الخ ويكون عامل الضغط علي الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية وحيث إن هذه الخدمات هي التي تقرر ماهو متاح من اختيارات أمام إدارة

المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالإخبار والصور.. الخ إذن فهي إلى حد ما تقدم قيودا لما ينشر أو لاينشر من خلال قراراتها الأولية- كحارس بوابة – بشان المواد التي ترسل إلى مشتركيها.

وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية:

إن المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشمل أحيانا علي مسئوليات إدارية وتحريرية . ولذا فان تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل وكذلك فالأصل الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة والخفة والحصول علي رجع الصدى وهو أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية.

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف تعطي صورة واضحة لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات.

لذلك يعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية علي حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد علي دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأسلوب أفضل وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخري تبعا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره وقد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطات متعددة منها:

نشاط صحفي: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون

نشاط صناعي: ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.

نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

نشاط مالي وإداري: ويتولاه المحاسبون والإداريون.

وهكذا نجد نشاط المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشعبت وأصبح من الضروري إن تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها علي الوجه الأكمل.

وتعتمد المؤسسات الإعلامية ومنها الصحيفة بشكل خاص في عملها علي عدد من الإدارات وهي:

١. إدارة التحرير
٢. إدارة الإعلان
٣. إدارة المطابع
٤. إدارة التوزيع

مسئوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

تقوم مجالس إدارات المؤسسات الإعلامية بالإشراف علي الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها ويختص رئيس مجلس إدارة المؤسسة الإعلامية بمايلي:

١. سلطة الإشراف علي جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.

٢. يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل من يراه لينوب عنه في رفع الدعوي والحضور أمام الجهات القضائية وأية جهة أخري.
٣. يختص بالأمور العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير وان يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل علي إن تعرض بعد ذلك علي مجلس الإدارة في أول اجتماع له
٤. يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته علي إن يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي فيها
٥. لرئيس المجلس إن يدعو لحضور جلساته من يري الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبراتهم دون إن يكون لهم حق التصويت.
٦. له الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحرير أي صحيفة من صحف المؤسسة للاجتماع كلما وجد ضرورة تدعو لذلك وإدراج أي مسألة في جدول تدخل في اختصاصها.
٧. إعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات والشركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات.

مسئوليات رئيس التحرير:

يقف علي رأس إدارة التحرير ويتولي قيادة الصحيفة عبر التوجيهات اليومية التي يقدمها للعاملين معه في كافة فروع العمل والإنتاج في الصحيفة الذين يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنسجم الذي يسهم في وصول الصحيفة إلي القارئ في الوقت المحدد وفي جعلها ترضي اهتمامات قرائها واحتياجاتهم والثبات في وجه الصحف المنافسة والنجاح في العملية الإعلامية التي تعتبر الصحافة المكتوبة ابرز دعاماتها في عالم اليوم.

ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة والى جانب ذلك فهو مسئول عن جميع المواد التي تنشرها صحيفته سواء كانت أنباء أو تعليقات أم موضوعات فكرية أم تحقيقات وكثيرا ماينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسئولية والتبعات الخاصة بها.

ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونيه بالأفكار ووضعها موضع التنفيذ وعلي مسئوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد إن يكون قد سبق وتناقش فيها مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع اللجنة التي تتولي الإشراف عليها وعليه إن يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها وقبولها

كما تتمثل مهمته في الربط بين الأقسام الفرعية التي يتكوم منها جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدبر وراء هذا الجهاز الصحفي الضخم.

مسئوليات مدير التحرير:

يعتبر مدير التحرير المسئول التنفيذي في الصحيفة اليومية وهو يشرف علي تنفيذ التوجيهات الصادرة إلية من رئيس التحرير بالإضافة إلي ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما نسميه بالمطبخ الصحفي أو(الديسك) وهو المكان الذي يجتمع فيه إنتاج كل المحررين حيث تتم مراجعته وإعداده بالشكل الملائم للنشر.

ومسئولية مدير التحرير هنا هي إقرار عملية النشر وفقا لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير.

ومن مسئوليات مدير التحرير أيضا التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبعة كما يتولي مدير التحرير متابعة كل هذه الأعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لايتعطل العمل.

من الواضح ضمن هذه المعطيات الإعلامية إن إدارة المؤسسات الإعلامية إدارة علمية وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف.

وأصبح من الضروري إذا أريد للمؤسسات الإعلامية إن تحقق الأهداف المحددة لها بالمستوي المطلوب.

إن يدرك هذا الإعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الإدارة الإعلامية. كذلك يجب إن يلم الإداريون الذين يعملون في النواحي الإدارية البحتة الماما كبيرا بما يدور في إدارات التحرير والبرامج.

فلا ينكر مدي تأثر القطاع الإعلامي بالقرارات التي تصدرها الإدارة في المؤسسة الإعلامية تأثيرا بالغا ولذلك يجب تدريب الإعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل علي الأعمال الإدارية البحتة والفنية والهندسية وكذلك الحل مع رجال الإدارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل علي أعمال التحرير والبرامج تدريبا عمليا عن طريق ممارسة العمل الإعلامي نفسه الذي يتعلق بالرسالة الإعلامية.

ولذلك ينبغي علي الطرفين إن يدرك كل منهما إن معرفته بمهام الطرف الآخر وإتقانها جزء ضروري من ثقافته المهنية لان الخصائص الحسية للوسيلة الإعلامية تحتم ضرورة تطويع الأسلوب ليلاءم الوسيلة حتى يسير العمل في سهولة ويسر ويحقق الأهداف المرجوة منة من اقصر طريق.

الإدارة الصحفية : المفاهيم والأسس والمراحل والوظائف

مدخـــل:

الإدارة تعبير في اللغة العربية يقابل المصطلح الإنجليزي Administration أو كلمة Management.

ولكن الفكر الإداري يفرق بين المعنى الاصطلاحي لكلمة الإدارة التي تقابل Administration والتي تعني في الفكر الإداري المؤسليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود لتحقيق العمل. والكلمة بهذا المفهوم تصف نشاط الإدارة العليا للمؤسسة، أما الإدارة بمعنى Management فتطلق على جهود تنفيذ العمل.

ولكن الفكر الإداري الحديث لا يفرق بين المعنيين على اعتبار التكامل بين الجهدين على مستوى التخطيط والتنفيذ. والإدارة بهذا المفهوم تصبح عملية حتمية حيثما يوجد تجمع إنساني يسعى لتحقيق هدف ما لا يستطيع الفرد أن يحققه منفردا، ويصبح تنسيق الجهود الفردية داخل هذا التجمع بطريقة ما أمرا ضروريا.

وتحظى الإدارة اليوم بأهمية كبيرة نظرا لتغلغلها في جميع الأنشطة الإنسانية وكذلك للتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم مثل:

- كبر حجم المنظمات مما أدى لزيادة الحاجة للتخصص الإداري الدقيق وتعقد العمليات الإدارية الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة والفعالية.
- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدى إلي ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة.
- تزايد المنافسة في الأسواق الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق.
- التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الذي يظهر أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها والتكيف معها.
- الندرة الملحوظة في الموارد البشرية والمادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة وأقل تكلفة.

مفهوم الإدارة وعناصرها الأساسية:

يرى الدكتور سليمان الطماوي أن لكلمة الإدارةِ Administration معنيات:

أ . المعنى العضوي: ومعناه أن الإدارة هي مجموعة منظمات تقوم لتحقيق تدخل الدولة الحديثة في حياة الأفراد واليومية وذلك تحت إشراف السلطة السياسية.

ب . المعنى الوظيفي: ويقصد به الأنشطة Activity التي تبذلها المؤسسة لتجعل الأفراد يستفيدون من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة.

ويري لندول أورفك إلي أنه ليس هناك فرق بين الإدارة بمعناها العام Administration والإدارة بمعناه الوظيفي Management بمعنى إدارة الأعمال التجارية.

- أما بعض الكتاب التقليديون فيعرفون الإدارة (بأنها العملية الخاصة بتنسيق الجهود الجماعية نحو أهداف جماعية من خلال إنجاز الوظائف التي تعتبر هامة للتنسيق وهي التخطيط والتنظيم والرقابة. ومن أشهر هؤلاء التقليديون – هنري فويل الذي حصر الإدارة في وظائف المدير بمقولته المشهورة أن تدير تعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
- أما فريدريك تايلور – أبو الإدارة الحديثة – الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
- يعرفها أحمد رشيد: الإدارة هي العملية التي تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، ويعرفها الدكتور سمير محمد حسين: الإدارة هي مجموعة الوظائف التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود المورد والإمكانات المتاحة.
- أما الدكتور محمد فريد الصحن وآخرون فيعرفون الإدارة بأنها: الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئة السائدة وتحقيق المسئولية الاجتماعية لهذا العمل.

ويمكن إجمالا أن نعرف الإدارة بأنها: مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والاستخدام الفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف حيث تعنى الكفاءة Efficiency العمل بطريقة معينة بحيث يتم استقلال الموارد المتاحة (كالعمالة ، المال ، المعلومات...الخ) بالكامل دون إسراف أو ضياع ، والفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة.

العناصر الأساسية التي يتضمنها عمل الإدارة:

- تتعامل الإدارة مع تجمع بشري وترتبط بالأفراد وتتصدى لتنسيق جهودهم الجماعية، مما يؤكد الطبيعة الإنسانية للإدارة.
- وجود الهدف أو الغاية المحددة والواضحة ضروري ولازم لقيام الإدارة أو تواجدها ماذا نريد تحقيقه؟ وما النتائج التي تود الوصول إليها؟. مما يؤكد أن الإدارة نشاط هادف.
- ضرورة ممارسة عدة وظائف إدارية كوسيلة لتحقيق هذا الهدف والغاية.
- تختص الإدارة بتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد الطرق المتعددة لاستخدام هذه الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية أي التأكيد على الطبيعة الاقتصادية في الاستخدام لهذه الموارد.
- تضمين البعد المستقبلي في العمل الإداري بالإدارة لا تكون في الماضي إنما تركز على الرؤية المستقبلية.
- الإدارة لا تعمل في فراغ وإنما تعيش في بيئة يجب أن تتفاعل الإدارة مع بيئتها وعدم إغفال تأثيرها.
- يجب أن تمارس الإدارة في ظل منظومة قيمية وأخلاقية تؤكد مسئوليتها الاجتماعية.

المستويات الإدارية في المؤسسات الإعلامية:

هناك ثلاثة مستويات للإدارة في المؤسسات الإعلامية:

أ. **الإدارة العليا Top Management**:

وهي أعلى المستويات الإدارية في المؤسسات وتختص بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات ووضع الخطوط العريضة للعمل على ضوء الإلمام بإمكانات المؤسسة ومواردها والظروف المحيطة بها في البيئة الداخلية والخارجية. ويحتل هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة.

ب. الإدارة الوسطى Middle Management :

وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية حيث يختص المديرون في هذا المستوى الإداري بنقل السياسات والأهداف والخطوط العامة التي وضعها المديرون في المستوى الأعلى إلي المستويات الإدارية الأدنى، ورفع التقارير للإدارة العليا عن عمليات الإنجاز ومعوقاته.

ج. الإدارة الإشرافية المباشرة First Line Management:

ويضم هذا المستوى الإداري المشرفين على العمال والمنفذين من صغار العمال والموظفين داخل صالات الإنتاج للتأكد من تأدية العمل بصورة تحقق الأهداف الموضوعة.

ومن المهم خلق نوع من التفاهم بين مستويات الإدارة المختلفة. ويتطلب أي مدير توفر المهارات التالية فيه:

١. المهارات الفنية: وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة المتخصصة في العمل الذي يريده.

٢. المهارات السلوكية: وهي المهارات الخاصة بالتعامل مع الناس والاتصال بهم وفهم سلوكهم وتوجيههم والتأثير فيهم.

٣. المهارات العقلية: وهي المهارات الخاصة بالقدرة على تحليل المواقف والتعامل مع المعلومات وتحديد المشكلات واكتشاف البدائل وتحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج والنفاذ إلي المستقبل.

وظائف الإدارة

تنقسم العملية الإدارية إلي عدد من الوظائف الإدارية التي تمثل مجموعة الأنشطة التي يمارسها المدير في المؤسسات الإعلامية. والتي تعطي صورة أوضح لطبيعة عمله. والوظائف هي: التخطيط، التنظيم ، التوجيه، الرقابة.

أولا: التخطيط واتخاذ القرارات: Planning and Discussion making:

تتفق جميع التعريفات على أن التخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا.

ويمثل التخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة وبدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى وتظهر الضرورة للتخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل.

عناصر التخطيط:

١. تحديد وتشخيص وبلورة الأهداف Objectives.
٢. وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل Policies.
٣. وضع البرامج والخطوات التفصيلية للعمل Procedures.

التخطيط وعملية اتخاذ القرارات:

ينظر لأفراد الإدارة في أي منظمة على أنهم صناع قرار Decision Maker وحلال مشاكل Problem Solver –. وتنطوي فكرة اتخاذ القرار أساسا على اختيار مجموعة من البدائل A choice between Alternative ويستلزم اتخاذ القرار اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد المشكلة.
٢. تحليل المشكلة.
٣. وضع معايير لتقييم الحلول المقترحة.
٤. اختيار أفضل الحلول البديلة – زمان – اقتصاد – سهولة.
٥. تطبيق الحل المقترح.

ويمكن تصنيف القرارات الإدارية التي توجه العاملين في مجال الإعلام على النحو التالي:

١. القرارات التشغيلية Operational Decision
٢. القرارات الاستراتيجية Strategic Decision.

ثانيا: التنظيم Organization:

إن أبسط تعبير للتنظيم هو عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. والتنظيم يعني التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي بين العمال وجمهورها الداخلي، أو في محيطها الخارجي مع المجتمع الذي تتعامل معه.

كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعا يكفل تدفق العمل وسرعة إنجازه.

كما يشمل التنظيم تحديد اختصاصات العاملين وتحديد العدد اللازم لكل شخص ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية بشكل يمكن إسنادها إلي أشخاص بغرض تحديد المسئولية في كل مجموعة من الواجبات. وإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعي وتنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسئولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل وما إلي ذلك.

إذن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

ومن الملاحظ أن التنظيم في المؤسسات الإعلامية غير ثابت وإنما هو متغير يتغير بتغير المواقف والاحتياجات. فإن المديرين يقومون بعملية تقييم دورية لهذا البناء التنظيمي لمؤسساتهم، فتلجأ المؤسسة لما يعرف بإعادة التنظيم، أي الانتقال إلي بناء تنظيمي آخر أكثر مناسبة للظروف الحالية.

وتتخلص مبادئ التنظيم في الآتي:

١. الهدف: ينبغي أن يكون واضحا وواقعيا كما ينبغي أن تكون الأهداف الفرعية لكافة الوحدات متناسقة مع الهدف الأساسي والرئيسي للمؤسسة.
٢. تقسيم العمل: وهو تعبير عن مبدأ التخصص ولقد برز التخصص في المؤسسات الإعلامية الحديثة على أساس أنه الوسيلة المثلى لتحقيق أعلى كفاءة في أداء العمل. ولقد ثبت أنه كلما تخصص الفرد في عمل محدد زادت قدرته على إجادة عمله وزاد إنتاجه في نفس الوقت.
٣. وحدة الرئاسة: وتعني البعد عن تعدد الرؤساء الذين يتلقى العاملون في المؤسسات الإعلامية الأوامر منهم حتى لا يقع العاملون في الحيرة والاضطراب. وبتحقيق وحدة الرئاسة تحدد مسئولية العامل أمام رئيس واحد هو الذي أصدر إليه التعليمات. وفي نفس الوقت تحدد مسئوليته الرئيس الأدنى أمام رئيسه الأعلى وهكذا تصبح المسئولية منسقة في خط يربط مدير المؤسسة بقاعدة الهرم الإداري من رؤساء الإدارات والأقسام والمشرفين.
٤. التنسيق: ويعني البعد عن التضارب والتناقض، ويتم التنسيق بربط أوجه النشاط المتشابهة مع بعضها البعض.
٥. تكافؤ السلطة مع المسئولية: يعني أن تمنح الشخص المسئول سلطات قانونية تتناسب مع موقعه في العمل والمسئوليات المكلف بها. وتكافؤ السلطة مع المسئولية هو تعبير عن المسئولية الإدارية والقانونية، ويرتبط مع تدرج السلطات.
٦. قصر سلطة الأوامر: وهو ما يعبر عنه بتقصير الظل الإداري، بمعنى أن نوكل سلطة اتخاذ القرار للمشرفين المباشرين على العمل.
٧. التوازن والمرونة: ويقصد بذلك أن يكون تنظيم المؤسسة مرنا لمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها.

ثالثا: التوجيــه:

ويمثل هذا العنصر من عناصر الإدارة الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال

بإصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري لتنفيذ الأعمال.

ويتطلب هذا دراسة وتفهم واقع العاملين ودراسة حاجتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداتهم وتتفق ميولهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

وعليه فإن التوجيه يقوم على ثلاثة ركائز هي:

١. **الدافعية والتحفيز Motivation**، وهي تلعب دورا كبيرا في إنجاز الأعمال لما لها من دور في الحصول على الرضا النفسي للأفراد Self-Satisfaction ، وإذا كان الأداء = القدرة × الرغبة. فالقدرة تأتي عن طريق التعلم والتدريب والخبرة في مجال العمل، والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز.

٢. **القيادة Leadership**، حيث يقع عليها عبء التوجيه وحفز الأفراد واختيار طرق حثهم على العمل المثمر لإنجاز المهام وكذلك ممارسة بعض أشكال الإجراءات التصحيحية وما ترغب القيادة في تحقيقه. وهناك أنواع من القيادة:

   أ. القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية.

   ب. القيادة الديمقراطية أو المشاركة.

   ت. القيادة غير الموجهة – يتنازل فيها المدير عن سلطاته لمرؤوسيه.

٣. **الاتصال Communication**: يولي علماء الإدارة أهمية خاصة لوسائل الاتصال في التوجيه كعنصر من عناصر الإدارة، ويعتبر علماء الإدارة أن وجود قنوات ووسائل وطرق اتصال ناجحة ضرورة من ضرورات نجاح الإدارة. والاتصال في الإدارة يتم بواسطة المقابلة الشخصية أو بالحديث التلفوني، أو بالبرقيات أو بالخطابات أو بالمذكرات أو التقارير أو الاجتماعات أو النشرات الدورية، ويضيف بعض أساتذة الإدارة المجلات والجرائد والأفلام والملصقات كوسائل اتصال تلجأ لها الهيئة لإكمال عملية التوجيه عبر الاتصال.

ويضع الدكتور سيد الهوا ري عدة اعتبارات يجب مراعاتها لإنجاح الاتصال:

١. تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل.

٢. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها.

٣. يجب على المرسل مراعاة رد الفعل لدى المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.

٤. يجب أن تحتوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل.

٥. يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز للمدير أن يعطي المعلومات للعاملين بقسم الأخبار مثلا دون المرور برئيس القسم.

٦. يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير،

تزداد عملية التوجيه كلما قلت كفاءة أداء الوظيفتين السابقتين التخطيط والتنظيم حيث تزيد المشكلات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

رابعا: الرقابــة: Controlling:

يقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة. وإذا كان هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها وتصمم لها العلاج المناسب وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد أنه صحح الخطأ وأعاد العمل للمسار الصحيح.

والرقابة بهذا المعنى هي الوظيفة الإدارية الخاصة بالتأكد من إتمام تنفيذ المشروع حسبما أعد له من تخطيط وتنظيم وتوجيه. أي التأكد من قيام كل شخص بعمل الشيء المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة. وعلى ذلك فالرقابة تهتم بوجه خاص بالتنسيق.

وهنالك سؤال يطرح نفسه، ما هي الأنشطة الواجب مراقبتها في مجال عمل إدارة المؤسسات الإعلامية؟

وللإجابة على هذا السؤال فإن الرقابة في المؤسسات الإعلامية هي رقابة على الموارد: المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية، وتتخذ الرقابة ثلاثة أشكال متميزة هي:

١. **الرقابة السابقة:** حيث تتأكد الرقابة في هذه المرحلة من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج.
٢. **الرقابة الجارية:** ويقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلي مخرجات لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية من مراحل العملية الإنتاجية.
٣. **الرقابة اللاحقـة:** وهي تتعامل مع محرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف.

والنظم الرقابية المتكاملة والشاملة تتضمن الخطوات التالية:

- تحديد المعايير.
- قياس الأداء.
- مقارنة الأداء بالمعايير.
- التقييم والتعديل.

وتتعدد أدوات الرقابة ووسائلها وتعتبر الموازنات التقديرية اشهر أدوات الرقابة. كذلك هناك أدوات التحليل للتعرف على المركز المالي للمؤسسة في وقت معين بالإضافة إلي الرقابة على الموارد البشرية من خلال قياس الأداء، كذلك الرقابة على النشاط التسويقي.

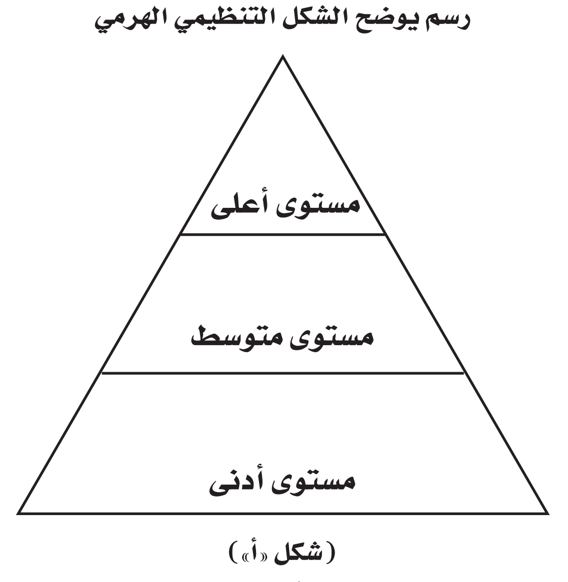
الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية هو الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية بنية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها.

ويكن أن نقسم أنواع التنظيم الإداري بصفة عامة إلي ثلاثة أنواع رئيسية أولها التنظيم المركزي أو الهرمي من حيث تتدرج السلطة من قمة الهرم إلي قاعدته وخير مثال له التنظيم في المؤسسات العسكرية، ومن الواضح

أن هذا النوع لا ينجح حين تطبيقه على الصحف.

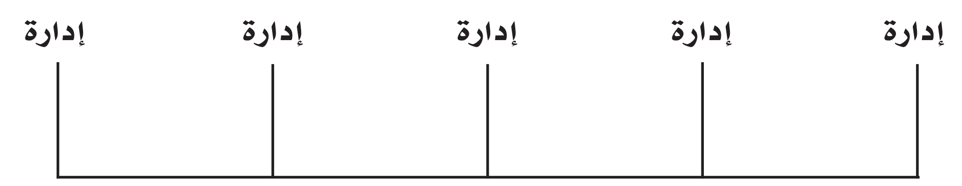
رسم يوضح الشكل التنظيمي الهرمي



(شكل «أ»)

والسبب الأساسي الذي يمنع تطبيقه في الصحف أنه يركز السلطات في يد شخص واحد مما يحد كثيرا من إمكانيات التحرك لباقي العاملين في الصحيفة.

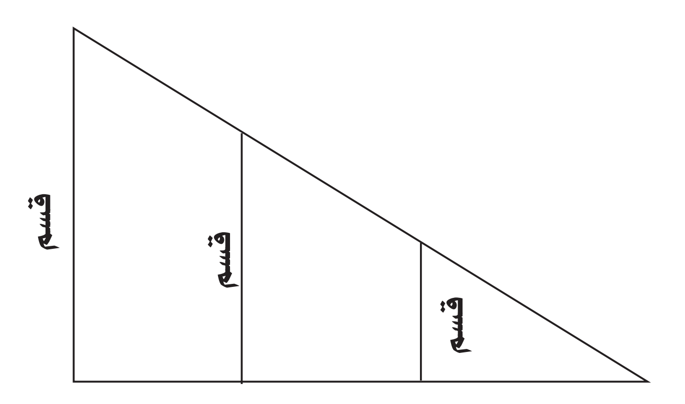
أما النوع الثاني من أنواع التنظيم الإداري فهو التنظيم الوظيفي ، حيث تعطي السلطة حسب مستويات العلم أو الخدمات الخاصة وبحيث يكون وظيفة سلطاتها النهائية الخاصة بها.



رسم يوضح الشكل التنظيمي الوظيفي (شكل رقم «ب»)

ويسمى هذا النوع من التنظيم أحيانا بالتنظيم الخطي، وهو أيضا لا يصلح في إدارة المؤسسات الإعلامية، لأنه يجعل أقسام الإدارة في هذه المؤسسات تعمل كجزر معزولة. وبدلا من أن تتعاون هذه الأقسام الإدارية لإنجاز المهام الموكلة إليها نجد كل إدارة تتقوقع في مكانها.

أما الشكل الثالث من أنواع التنظيم الإداري فهو عبارة عن خليط من التنظيمين السابقين يجمع أهم مميزاتهم ويتجنب كثير من المساوي فيهما. ويسمى هذا النوع من التنظيم بالتنظيم الهرمي الوظيفي، وفيه تكون السلطات الإدارية متدرجة من أسفل إلي أعلى بحيث يكون لكل مستوى وظيفي أو مرحلة سلطاتها النهائية عند رئيس القسم الذي يكون بدوره مسئولا لدى رئيس أعلى وهكذا حتى تصل لقمة الهرم الإدارية.



شكل يوضح الشكل التنظيمي الهرمي الوظيفي (شكل رقم «ج»)

ويعتبر هذا النوع من التنظيمات هو الأنسب للمؤسسات الإعلامية لأنه يتيح لرئيس القسم أن يمارس سلطاته على قسمه كما أنه يسمح بحرية العمل داخل الأقسـام.

ولكن يبقى في النهاية اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية يختلف من مجتمع إلي آخر، فتختار كل مؤسسة الهيكل التنظيمي لها بما يتفق وطبيعتها وظروفها الخاصة. فشكل التنظيم الذي يصلح لصحيفة قد لا يصلح لصحيفة أخرى.

ومن الطبيعي أن الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية يتغير ويتطور بتطور المؤسسة الإعلامية.

والتنظيم الإداري يلعب دورا في نجاح المؤسسة الإعلامية، فنجاح المؤسسة الإعلامية يعتمد على حسن تنظيم المؤسسة ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة الإعلامية بأسلوب أفضل. وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة صحفية وأخرى تبعا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الصحفي الذي تعمل في إطاره، وقد أصبحت المؤسسة الصحفية تمارس نشاطات متعددة منها:

- نشاط صحفي: وهذا النشاط يقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون والمصورون.
- نشاط صناعي: ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.
- نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبرا في التسويق والعلاقات العامة.
- نشاط مالي وإداري: ويتولاه المحاسبون والإداريون.

ويتم توزيع الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية على ضوء هذه الأنشطة.

ويتم تقسيم الهيكل الإداري للمؤسسة الإعلامية إلي ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: فئة الوظائف التخطيطية الإشرافية العليا وتتضمن: رئيس التحرير وكبار معاونيه (نواب

رئيس التحرير، مدير التحرير، مساعدي رئيس التحرير، سكرتير عام التحرير) ويتسم عملها بالطابع الإداري التخطيطي، الإشرافي، الرقابي.

- الفئة الثانية: وهي فئة الوظائف الإشرافية الوسطي، ولها مهام تنفيذية أيضا تشمل: نواب مديري التحرير، رؤساء الأقسام المختلفة ، ويتسم عملها بالطابع التخطيطي الإشرافي، التنفيذي والرقابي.
- الفئة الثالثة: فئة الوظائف الإنتاجية الفنية وتتضمن المحررين، والمندوبين، المراجعين، الرسامين، المصورين، أخصائي المعلومات، المخرجين الصحفيين، المنفذين للصفحات على الشاشة، المراسلين المحليين والدوليين ويتسم عملها بالطابع الإبداعي التنفيذي.

وتعتمد المؤسسات الصحفية في عملها على عدد من الإدارات:

١. إدارة التحرير.
٢. إدارة الإعلان.
٣. إدارة المطابع.
٤. إدارة التوزيع.
٥. القسم الإداري.

١. القسم الإداري:

ينقسم القسم الإداري لعدة إدارات فرعية هي:

أ. قسم المستخدمين خاص بالتعيينات، والتعيينات في المؤسسات الصحفية يجب أن تضبطها حاجة العمل الفعلية وأن تبنى على التخصص ويجب أن تضع المؤسسة الإعلامية سياسة واضحة للتعيين.

ب. قسم الحسابات وهو القسم الذي يختص بالجانب المالي في المؤسسة الإعلامية مثل المرتبات والميزانيات وتبيان جداول المنصرفات والوارد.

ج. قسم التدريب: وهو القسم الذي توكل إليه تنفيذ خطة التدريب بالمؤسسة وذلك لاطلاع العاملين على المستجدات في مجال العمل، ولأن التدريب حاجة متجددة فيجب على المؤسسة أن تكون لها خطة واضحة للتدريب.

٢. قسم الإعلانات:

يعتبر أهم أقسام المؤسسة الإعلامية لأنه يأتي بأهم إيرادات الصحيفة، وهذا القسم يدير الإعلانات بطرق مختلفة، فأحيانا تتعاقد الصحف مع شركة إعلانات التي تحتكر عملية الإعلان في الصحيفة وتقوم بجلب الإعلانات مقابل نسبة معينة من أجر الإعلان، وتبلغ هذه النسبة ٢٠٪ من قيمة الإعلان في الصحافة السودانية، وفي أحيانا أخرى تزيد هذه النسبة لأن الوكالة تتولى عملية تصميم الإعلان بنفسها.

وقسم الإعلان في الصحف مرتبط بشكل أساسي بقسم التحرير حيث تكون هناك خطة مسبقة للاتفاق على الأماكن والمساحات التي يتم تخصيصها للإعلانات.

وتقدر أجور الإعلانات إما بسعر السطر الواحد والعمود الواحد إذا كانت إعلانات إخبارية أو بالسنتمتر المربع إذا كانت الإعلانات مصورة، كما أن الإعلانات قد تكون فردية أو بواسطة عقود تتناول مساحات معينة أي

أن المعلن قد يدفع في كل مرة ثمن الإعلان الذي يريد نشره كما أنه قد يتفق على عدد الأسطر أو السنتمترات.

٣. قسم التحرير:

ينقسم قسم التحرير في الصحافة إلي عدة أقسام:

أ. رئاسة التحرير.

ب. سكرتارية التحرير.

ج. قسم الأخبار.

د. قسم السياسة الداخلية.

ه. قسم السياسة الخارجية.

و. قسم الرياضة البدنية.

ز. قسم الشئون الاجتماعية.

ح. قسم الفنون والمنوعات والآداب.

ط. القسم الاقتصادي.

ي. القسم القانوني والحوادث (الجريمة).

ك. قسم المحفوظات والأرشيف.

مهام رئيس التحرير:

في العادة يكون لكل جريدة رئيس تحرير واحد مسئول لكي يستطيع تنسيق عملية التحرير في الجريدة كلها ويتحمل المسئولية القانونية والأدبية.

ولابد أن تمر جميع مواد التحرير بعد الفراغ من إعدادها في أقسام الجريدة المختلفة على رئيس التحرير لتجهيز للنشر. وهنالك عرف في الصحف أن سكرتير التحرير عليه ألا يسمح بنشر أي مادة إلا إذا كان عليها توقيع رئيس التحرير. ورئيس التحرير يقع عليه أيضا عبء اختيار الموضوعات الهامة التي تتخذ منها الجريدة المانشتات.

ورئيس التحرير بصفة عامة هو الموجه لسياسة الجريدة وبطريقة تحريرها كما أنه يضطلع في بعض الأحيان بعبء الحصول على الأخبار السياسية الضخمة التي يستطيع الوصول إليها بحكم مركزه واتصالاته برجال الحكم والسياسة.

مهام سكرتير التحرير:

لكل صحيفة أيضا سكرتير تحرير أو أكثر وهو الذي تتجمع لديه مواد التحرير ويتولى توزيعها على الصفحات طبقا (للماكيت) كما يحدد أبناط الطبع للعناوين وصلب الخبر أو المقال وأحيانا تحدد فقرات خاصة مهمة لتكتب بنبط أكبر وأوضح من بقية الخبر للفت النظر إليها. كما أنه يحدد أحيانا مكان الخبر في السطر في الصفحة الواحدة.

٤. القسم الفني:

يشمل القسم الفني الخط والرسم والتصوير والجمع الإلكتروني بواسطة الحاسوب. والقسم الفني

هو الذي يضطلع بمهمة الإخراج الصحفي.

٥. قسم التوزيع:

كثيرا ما تعتمد الصحف مهمة التوزيع لشركات خاصة بالتوزيع. أو تنشئ هي شركات توزيع متفرعة عنها تتولى توزيع الجريدة وغيرها من الصحف والمجلات التي تعهد إليها بمهمة توزيعها.

وقسم التوزيع هو الذي يقوم بتنظيم عملية التوزيع، ويضم خبرا في التوزيع والتسويق، كما يضم القسم عددا من المفتشين الذين يقومون بدراسة عملية التوزيع والأسواق الجديدة في الأحياء والأقاليم المختلفة والدول الخارجية.

اقتصاديات الإعـلام

تعتبر صناعة الإعلام في العصر الحديث واحدة من أقوى البنيات الصناعية التي عرفها العالم. ومصدر قوتها يكمن ليس فقط في تلك الأموال الهائلة التي تستثمر فيها، بل أيضا في هذا التأثير الخطير الذي تلعبه على مستوى الأفراد والجماعات والحكومات والأنظمة ناهيك عن التطورات المتلاحقة والتقنيات المعقدة التي تشهدها اليوم والتي تزيد من فاعليتها وشدة تأثيرها.

وبفضل هذه المتغيرات ظهر إلي الوجود اصطلاح جديد هو (اقتصاديات الصحافة) أو (اقتصاديات الإعلام) ويهتم هذا المجال في الإدارة في المؤسسة الإعلامية بتحقيق أهداف هذه الوسيلة في حيز النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلي تلبية حاجات القراء بتقديم الخدمة الصحفية الجيدة وتحقيق العائد المادي دعما لاستمرار النشاط وتدفقه.

والذي يؤكد أن الإعلام أصبح صناعة لها اقتصادها المميز العديد من الشواهد مثل:

١. أنها أصبحت سلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى تتوفر فيها شروط السلطة التي يطلقها الاقتصاديون 5Ms وهي المال Money الأيدي العاملة Man Power المواد الخام Material الآلات Machines الإدارة Management.

٢. تشترك أهداف المنتج مع أهداف أي سلعة أو منتج آخر مع التأكيد على الخصوصية المتعلقة بمضمون الرسالة الصحفية ووظائفها تجاه الفرد والمجتمع فهناك هدف إشباع الحاجة إلي المعرفة وتحقيق الربحية أو العائد باعتباره مقياس إنتاجية أي صناعة.

٣. إن إدارة مؤسسة صحفية تعتبر نشاطا إبداعيا إداريا وإذا نظرنا للواقع نجد أن كثيرا من مديري الصحف هم من المبدعين ومن منتجي الفكر.

٤. أن مديري وسائل الإعلام تنطبق عليهم صفة مديري المؤسسات الإعلامية الذين يتولون مهمة تهيئة البيئة الإدارية الملائمة والتي تجعل جهود الجماعة موجهة نحو تحقيق أهداف العمل الجماعي حتى تخرج الصحيفة كسلعة مادية أو خدمة ملموسة تهدف لتحقيق الربح.

٥. التغييرات الواسعة التي حدثت في طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية بين فئات العاملين في المؤسسة الصحفية من ملاك وصحفيين وإداريين وأهمية إعادة التوازن في هذه العلاقة بعد دخول عناصر جديدة غريبة عن الروح الصحفية مثل المبرمجين لأجهزة الحاسوب والمنظمين.

٦. تعاظم دور الاقتصاد في الصناعة الإعلامية مع تزايد الاتجاه نحو خصخصة النشاط الإعلامي على المستويين العالمي والمحلي.

خصائص صناعة الصحافة:

الصحافة صناعة ذات طبيعة خاصة تميزها عن الصناعات الأخرى بحكم تميز منتجها وتميز المشكلات والتحديات التي تحيط بها كمشروعات اقتصادية وتؤثر بشكل أساسي على هياكلها التمويلية. وبما أن المحور

الأساسي الذي تدور حوله الإدارة الصحفية هو تحقيق قيادة للمشروع الصحفي من الناحيتين المالية والإدارية أي النهوض بالأعباء الاقتصادية والإدارية لهذا المشروع لكي تجعل المنتج الذي يقدمه وهو الصحيفة قابلا للتداول ويحقق عائدا.

ومن أهم خصائص الصحافة كصناعة:

١. أنها منتج يصاب بالبوار السريع.
٢. أن عامل الوقت يلعب أهمية كبيرة في هذه الصناعة.
٣. أنها صناعة محفوفة بالعديد من المخاطر مثل الرقابة والإيقاف.
٤. ضخامة الاستثمارات المطلوبة لقيام صناعة صحفية واستمرارها.
٥. جمهورها متباين ويتفاوت ما بين القراء والمعلنين.
٦. أنها صناعة ذات رسالة ومسئولية ثقافية واجتماعية تجاه القارئ والمجتمع.

مصادر تمويل المؤسسة الصحفية

تعتمد الجريدة في إيراداتها على عدد من المصادر منها:

أولا: التوزيع:

التوزيع هو عملية تسويق للصحيفة كمنتج يهدف توصيلها يهدف للقارئ وذلك بعدد من الطرق والأساليب التي تسهل عملية توصيلها للقارئ عبر منافذ التوزيع.

ويتم ذلك اعتمادا على عدد من الدراسات المسبقة عن الجمهور وظروف السوق والمنافسة مع رسائل الإعلام الأخرى. والتوزيع الناجح هو التوزيع الذي يراعي ظروف وصول الصحيفة في الوقت المناسب والكمية المناسبة مع مراعاة ظروف الطباعة وتوفر الورق والعرض الجيد للصحيفة عند منافذ التوزيع.

وتوكل مهمة التوزيع في الصحيفة لإدارة التوزيع التي تطلع بالمهام التالية:

١. المساهمة في تحديد الكميات الملائمة لحاجة السوق وتقييمها بحيث تفي بحاجة كل منطقة.
٢. تقديم وعرض الصحيفة في السوق في أسرع وقت والمناداة عليها لإيقاظ الرغبة في نفس القارئ بشرائها.
٣. مراقبة الأسواق للتأكد من أن البائعين يعرضون الصحيفة بالشكل المطلوب ويبيعونها بالسعر المحدد.
٤. العمل على تحصيل قيمة المبيع بأسرع ما يمكن.
٥. استرداد المرتجع في المواعيد المحددة.
٦. اقتراح أساليب جديدة لزيادة توزيع الصحيفة.
٧. توفير بيانات التوزيع لمجلس الإدارة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

وهناك عدد من الأساليب التي تتبعها الصحف لزيادة التوزيع:

١. تجويد عمليات التحرير والإنتاج والإخراج حتى تصبح الصحيفة سلعة جيدة، وتبتدع الصحف العديد من الأساليب لتجويد عمليات التحرير مثل استكتاب الكتاب والإعلان عن ذلك ونشر القصص

المتسلسلة وذلك لربط القارئ بالصحيفة وإجراء المسابقات وإصدار الملاحق والأعداد الخاصة. وقد أثبتت دراسة أجراها الدكتور الحسيني الديب أن مباريات الدوري العام وتغطيتها ونشر المذكرات والمسابقات التي تجرى في شهر رمضان وتغطية الأحداث الهامة كلها عوامل تزيد من عمليات التوزيع.

٢. إصدار أعداد ممتازة من الصحيفة: تنتهز بعض الصحف المناسبات مثل عطلة نهاية الأسبوع والإجازات والأعياد القومية لإصدار أعداد ممتازة تتميز بمحتوياتها وملحقاتها وإخراجها.

٣. العرض الجيد: الصحيفة سلعة وهي كما أسلفنا سلعة سريعة البوار لذا يجب أن نقدمها بشكل يجعل قراءتها أمرا جاذبا ولافتا. وتتعمد بعض الصحف أن يكون لديها موزعين بزي مميز ويقفون في مواقع متميزة مثل إشارات المرور ومحطات المواصلات العامة ودور الرياضة والسينما.

٤. التجديد: ونعني التجديد للأبواب الثابتة في الصحيفة والمادة التحريرية وذلك لتفادي الملل الناتج من رتابة المادة الصحفية ولكسر النمطية في الصورة التي تعود القارئ أن يرى الصحيفة عليها.

٥. وسائل المواصلات: تؤثر توفر مواصلات جيدة على عمليات التوزيع ومن الأفضل أن تكون للصحيفة أو شركة التوزيع وسائل مواصلاتها الخاصة وإلا فعليها اختيار أكثر وسائل المواصلات. فاعلية بمهمة توزيع الصحيفة.

٦. المسابقات: وهي من الوسائل الحديثة التي أثبتت فاعليتها في زيادة التوزيع هي طرح المسابقة ويطلب من المشترك أن يرفقها بكوبون وتتعمد الصحيفة أن تكون المسابقة سهلة الحل حتى تضمن اشتراك أكبر عدد من القراء في المسابقة وخير مثال لذلك صحيفة الشرق الأوسط ومجلة العربي.

٧. الاشتراكات المخفضة وتقديم هدايا من المطبوعات.

أما العوامل التي تقلل من عمليات التوزيع فتتمثل في:

١. الأزمات الاقتصادية وما ينتج عنها من حالات الركود في السوق.

٢. هدوء الأحوال السياسية في الداخل والخارج حيث ثبت أن التوزيع يزداد مع ازدياد الأزمات السياسية والكوارث والحروب والحوادث والانتخابات.

٣. المنافسة الصحفية والإعلامية حيث أن زيادة عدد الصحف يؤدي لإغراق السوق بالعديد من المطبوعات مما يقلل من درجة التوزيع.

٤. المستوى الاقتصادي للقراء ودرجة اهتمامهم بالقضايا العامة.

ثانيا: الإعلان:

تشكل إيرادات الإعلان أي بيع الصحيفة لجزء من مساحتها للمعلنين مقابل أجر المورد الثاني للإيرادات في المؤسسة الصحفية المعاصرة، وقد أصبح الإعلان اليوم جزءا لا يتجزأ من هيكل الاقتصاد القومي باعتباره أحد الأنشطة الرئيسية في ميدان تسويق السلع والخدمات التي أصبحت متوافرة بكميات ونوعيات متزايدة ومتطورة، كذلك أصبحنا نلمس اتجاها متصاعدا للتوسع في الإنفاق الإعلاني، وتباع المساحة الإعلانية في الصحيفة عادة بأحد الطرق الثلاثة:

١. بالصفحة أو تقسيماتها.

٢. بالموضوع المحدد (الإذن).

٣. بالسطر أو بالرسم مع بيان عرض العمود.

ويتحكم عدد النسخ المطبوعة في تحديد سعر الإعلان فكلما ازداد عدد النسخ المطبوعة زاد سعر الإعلان والعكس صحيح أيضا. غير أن ثمة عوامل أخرى تدخل في تحديد السعر غير عامل التوزيع، فكلما ازداد عدد مرات نشر الإعلان قل السعر. كما أن موقع الإعلان في الصحيفة أو المجلة إذا كان على الصفحة الأولى أو صفحة الغلاف أو الصفحة الأخيرة أو الصفحات الداخلية يتحكم في سعره ويجعله مختلفا.

وتستخدم الصحف سعرين أحدهما سعر عادي بالنسبة للإعلانات التي ترد بشكل عارض وثانيهما مختص بالنسبة للإعلانات التي تأخذ صفة الثبات. وتعطي بعض الصحف خصما على كمية الإعلانات المنشورة خلال فترة زمنية محددة أو للإعلانات المتكررة.

وبشكل عام يمكننا القول أن الإيرادات الإعلانية للمؤسسة الصحفية تتأثر بالعديد من العوامل التي تتعلق بالمجتمع الذي تصدر فيه وتؤثر بشكل مباشر على نشاط تسويق المساحات الإعلانية ومن أمثلة ذلك:

١. الحالة الاقتصادية للمجتمع من انتعاش وركود.

٢. إنتاج سلعة جديدة والحاجة لضرورة تعريف المستهلك بها.

٣. زيادة عدد السكان وانتشار توزيعهم مما يؤدي إلي ضرورة تعريفهم بالسلع المنتجة.

٤. انتشار الأسواق وبعد المنتج عن المستهلك ووجود عنصر المنافسة.

كذلك تتأثر قيمة الإعلان بعوامل ترتبط بالصحيفة نفسها:

١. مدى انتشار الصحيفة وشعبيتها.

٢. أسعار بيع المساحات الإعلانية بالصحيفة.

٣. المستوى الفني للإخراج الصحفي.

٤. الخدمات التي تؤديها الصحيفة للمعلن.

٥. وقت صدور الصحيفة (صباحية أم مسائية).

٦. دورية الصحيفة (يومية – أسبوعية – نصف شهرية).

ثالثا: عائدات بيع النسخ المرتدة:

تمثل هذه العائدات المصدر الثالث في قائمة مصادر إيرادات المؤسسات الصحفية.

ويتم بيع المرتجعات من الصحف في معظم الدول النامية في أغلب الأحيان بالميزان لتستخدم كورق لف.. أما في البلدان المتقدمة فتباع لإعادة تصنيعها.

رابعا: عائدات عمليات الطباعة التجارية والنشر لحساب الآخرين:

هنالك سببان رئيسيان جعلا من عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين موردا مهما من موارد الإيرادات للمؤسسات الصحفية المعاصرة السبب الأول هو تفوق مطابع المؤسسات الصحفية ووفرة إمكانياتها والسبب الثاني هو اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة للتطور الثقافي والإداري في العالم المتقدم والعالم

النامي على السواء.

ولذا فإن معظم الصحف تحاول استغلال إمكانياتها الطباعية للقيام بأعمال الطباعة التجارية سواء كانت لصحف أخرى أو مجلات أو لكتب أو أي شكل أخرى من أشكال المنشورات وذلك لزيادة مواردها المالية.

ويحرص ملاك المطابع على ألا يتعارض ذلك النشاط التجاري مع نشاط المطبعة الأصلي في طباعة صحف المؤسسة أولا.

ولهذا تعمل بعض المؤسسات بفصل مطابعها التجارية عن المطابع التي تقوم بطباعة صحيفتها التي تصدرها.
وتؤكد أحد الدراسات أن الطباعة التجارية تشكل نسبة ١٨,٧٪ .

خامسا: للأنشطة الاستثمارية للمؤسسات الصحفية:
تسعى المؤسسات الصحفية المعاصرة إلي استحداث موارد مالية من مصادر جديدة ومتجددة من خلال القيام بعدد من الأنشطة الصحفية والاستثمارية التي تدر عائدا أو التشغيل التجاري لبعض إمكانياتها التقنية، أو تسويق خبراتها في مجال التخطيط وأحسن مثال في عالمنا العربي على فاعلية هذا المورد ما تفعله مؤسسة الأهرام الصحفية التي تملك مركزا للحاسوب يقدم خدمات لبعض المؤسسات الحكومية، كذلك تمتلك بنكا للمعلومات والأخبار ومركزا للدراسات الاستراتيجية ودارا للنشر ودارا للتوزيع تتولى حتى توزيع أشرطة الكاسيت والفيديو، كما تمتلك وكالة للإعلان، كما تمتلك وكالة للصحافة والنشر تقدم خدماتها الإخبارية للصحف والوكالات على المستوى المحلي والدولي.

سادسا: المساعدات المالية المشروعة (الدعم الحكومي):
تتعدد صور مساعدات الدولة للصحافة بتعدد طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأوضاع القانونية للصحافة ونظرة النظام السياسي لها. وفي هذا الإطار نجد أن بعض الأنظمة التي تؤمن بالصحافة ودورها خصوصا في العالم الحر تقدم دعما للصحافة مثل الإعفاءات الجمركية والضرائب وتخصيص الأرض وتخفيض قيمة الكهرباء والماء وخلاف ذلك، ويصبح هذا الدعم مشروعا ما لم يرتبط بتقييد حرية الصحافة أو فرض الشروط عليها.

عناصر تكاليف صناعة الصحافة (المصروفات):
يمكننا أن نقسم مصروفات الصحيفة إلي ثلاثة أنواع رئيسية، الأول المصروفات شبه الثابتة، والثاني المصروفات المتغيرة والثالث مصروفات الاستثمارات الجديدة.

أولا: المصروفات شبه الثابتة:
وتشمل الأجور والمرتبات وقيمة إيجار الأماكن التي تشغلها الصحيفة إذا كانت الصحيفة لا تملك دارا خاص بها. كما تشمل أقساط التأمين كما أنها تشمل منصرفات التحرير والإخراج وتسمى بتكلفة التحرير.

ثانيا: المصروفات المتغيرة:

وتشمل الورق والأحبار والمواد الطباعية المختلفة كما تشمل مصاريف التوزيع وقيمة الضرائب المستحقة وما شبه ذلك.

ثالثا: الاستثمارات الجديدة:

وتشمل هذه المصروفات مصروفات تجديد الصحيفة من مباني ووسائل حركة وماكينات وأجهزة حاسوب وأثاثات وبناء المباني الجديدة وكل ما يدخل في خطة تنمية وتطور الصحيفة.

وختاما إن العلاقة بين موارد الصحيفة ومصروفاتها هي المعادلة التي تقوم الإدارة بحلها في كل يوم. ويقدر نجاح الإدارة في حل هذه المعادلة التي تدخل فيها عوامل مختلفة غير الأرقام الرئيسية في هذه المعادلة تتعلق بتلك العوامل المختلفة وهي تتلخص في أن الصحيفة مؤسسة ثقافية، وأن صناعة الصحافة يختلط فيها العامل المادي بالعامل المعنوي في كل عدد.

اقتصاديات الإعلام (دراسة مقارنة)

نتحدث في البداية بشكل تفصيلي عن اقتصاديات الإعلام في العالم الغربي والعالم الثالث والعالم الاشتراكي، ثم نضع في نهاية ذلك جدولا يبين لنا الفرو قات بينها من خلال ملكية الصحف ودعم الدولة وتأثير الإعلان وأهداف الإعلام.

تعكس الصحافة عادة التركيبة الاقتصادية للمجتمعات المختلفة. ولهذا فإن دراسة النظام الإعلامي لأي دولة يجب أن يأخذ في الاعتبار الأوضاع الاقتصادية في تلك الدولة.

ولقد كيفت كل دولة النظام الإعلامي فيها وفقا لفلسفتها القومية الأساسية ووفقا لمشاكلها الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بحيث أن دراسة الأنظمة الإعلامية المقارنة يكشف أنماطا متعددة لمسلكية الصحافة في الدول المختلفة.

إن الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية، ونظرا لطبيعة الرسائل الإعلامية وتأثيرها على الفرد والجماعة والمجتمع ككل فإن المؤسسات الإعلامية تجد أنواعا من القيود والكوابح والضغوط التي تؤثر على نشاطها، والمؤسسات الإعلامية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها بكل أوجهها السياسية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وهكذا فإننا نجد أن المؤسسات الصحفية تخضع – في أحوال كثيرة – إلي قيود، وكوابح، وضغوط ، تمارس عليها من قبل مؤسسات أخرى، سياسية كالدولة، واجتماعية كالمجتمع، واقتصادية كالشركات، ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامي لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع، ولذا فإن هناك محاولة دائمة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات. وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها، إلا أنها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والكوابح وممارسة الضغوط على المؤسسات الصحفية. وتدرك دول العالم ما للإعلام من أهمية سياسية في تشكيل الرأي العام، واقتصادية في تدعيم خطط التنمية والنشيط الاجتماعي، وثقافية من خلال تنوير الناس واطلاعهم على آفاق جديدة من المعرفة والثقافة، واجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة الاجتماعية السائدة.

ولذلك تكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل الإعلامي – وخاصة الصحافة – من خلال قوانين المطبوعات واللوائح وغير مباشرة فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار.

وحري بالقول هنا أن وسائل الإعلام الجماهيرية في كل دولة ترتبط ارتباطا وثيقا وليس فقط بتاريخ الدولة وقيمتها وتنظيمها الاجتماعي ولكن بمؤسساتها الاقتصادية أيضا. ويختلف الدور بشدة حول مقدار تدخل الحكومة أو مساعدتها في تقديم الدعم.

مقارنة بين اقتصاديات الإعلام في العالم العربي والعالم الثالث والعالم الاشتراكي وذلك من خلال ملكية الصحف – دعم الدولة – تأثير الإعلان وأهداف الإعلان.

في العالم العربي:

لقد ارتبط ظهور النظام السلطوي للصحافة بالنشأة الأولى للصحف في نهاية القرن السادس عشر وبداية القرن السابع عشر في أوربا الغربية وهو يعتبر أقدم الأنظمة الصحفية من الناحية التاريخية، وقد ظل هذا النظام يسيطر على الصحافة في غرب أوربا طوال قرنين كاملين، أي منذ ظهور الصحافة في نهاية القرن السادس عشر وحتى قيام الثورة الفرنسية في نهاية القرن الثامن عشر، ولا يمكن فهم طبيعة النظام السلطوي للصحافة بدون التعرف على طبيعة النظام السياسي الذي كان قائما في ذلك الوقت، فقد عرفت أوربا الغربية في هذه الفترة لونا من الحكم كان مزيجا من الحكم الاستبدادي والحكم المطلق، وفي الحكم الاستبدادي لا يخضع الحاكم فردا كان أو جماعة للقوانين الوضعية، ولا يعرف لسلطاته حدا، فهو يستعمل سلطته كما يريد وكيف يريد، وإرادته هي القانون.

وفي الحكم المطلق تكون السلطة مركزة في شخص واحد أو هيئة واحدة، بدون أن يكون بجانب هذا الشخص أو هذه الهيئة سلطة أخرى تشترك معه أو معها في الحكم، ولكن هذا الشخص أو الهيئة التي تنحصر فيها السلطة بواسطة قوانين تخضع لها. وبذلك يختلف الحكم الاستبدادي عن الحكم المطلق إذ أن الحكم الاستبدادي لا يخضع للقوانين، في حين أن الحكم المطلق له قوانين يلتزم بها.

وقد كان معظم الملكيات التي قامت في أوربا الغربية طوال القرن السابع عشر والقرن الثامن عشر موزعة ما بين الحكم الاستبدادي والحكم المطلق، ومستندة في ذلك على بقايا من الفكر الإقطاعي وفلسفات العصور الوسطى حيث سادت فكرة الحق الإلهي للملوك.

ويقوم البناء النظري للنظام السلطوي للصحافة على أساس جعل الصحافة في خدمة السلطة الحاكمة سواء كانت تقوم على الحكم الاستبدادي أو الحكم المطلق ويمكن إيجاز المبادئ الأساسية لهذا النظام في الأسس التالية:

أولا: إن الصحافة ملتزمة بتأييد كل ما يصدر عن الحكومة أو ما يتعلق بها، وهي مطالبة بالدفاع عن سياساته، وباختصار هي مطالبة بالدعاية للنظام الحاكم.

ثانيا: إن السماح لأي فرد بالعمل في الصحافة، إنما هي منحة من الحاكم وامتياز يختص به من يشاء من رعيته، وهذا الامتياز الممنوح للفرد يترتب عليه الالتزام بتأييد النظام الحاكم وسياساته، فإذا ما أخل الفرد بهذا الالتزام سحب منه هذا الامتياز، فلا يعود له حق بالعمل بالصحافة.

ثالثاً: ليس ضروريا أن تقتصر ملكية الصحف على الحكام أو الحكومة، فقد سمح للأفراد بملكية الصحف التي يصدرونها ولكن يظل قيام هذه الصحف واستمرارها رهن برغبة السلطة.

وفي مقابل سماح الحاكم للأفراد بحق تملك الصحف فإنه أوجد للسلطة الحاكمة حقوقا أخرى ليوازن بها هذا الحق، مثل الزام الفرد بضرورة الحصول على ترخيص حكومي بإصدار الصحيفة ومثل حق الحكومة في فرض الرقابة على ما تنشره الصحف، ومثل حق الحكومة في وضع القوانين التي تعاقب الصحف على خروجها على القانون، ومثل حق الحكومة في فرض الضرائب على الصحف للحد من نفوذها.

رابعا: إن درجة الحرية المسوح بها للصحف، يجب أن تكون مناسبة للحالة السياسية التي توجد بالمجتمع الذي تصدر به هذه الصحف، أما تقدير هذه الدرجة من الحريات الصحفية فهو متروك للسلطة الحاكمة.

ورغم أن النظام السلطوي للصحافة، لم يعد يتمتع اليوم بأي قدر من الاحترام عند شعوب الأرض كافة، إلا أننا يمكن أن نجد نماذج له «بصورة معدلة» في الوقت الحاضر في العديد من دول العالم الثالث في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، بل أن عدد من دول غرب أوربا كانت تعيش في ظل هذا النظام حتى سنوات قريبة مثل إسبانيا والبرتغال، كذلك فقد سبق وقدمت لنا ألمانيا النازية وإيطاليا الفاشية نماذج صارخة لتطبيق هذا النظام في النصف الأول من هذا القرن.

ويمكن توصيف خصائص النظام الصحفي في العالم الغربي في المحددات التالية:

١. ملكية الصحف: السماح للأفراد بتملك الصحف إلي جانب الحكومة أي الأخذ بأسلوب (الملكية المختلطة).
٢. طرق اصدار الصحف: اشتراط الحصول على ترخيص من السلطة.
٣. التأمين المالي: اشتراط دفع تأمين مالي قبل الإصدار.
٤. حق ممارسة العمل الصحفي: اشتراط حصول المواطن على ترخيص من السلطة للعمل في الصحافة ، أو اشتراط القيد المسبق.
٥. الجزاءات والعقوبات الصحفية: منح السلطات الإدارية (السلطوية) حق توقيع الجزاءات والعقوبات على الصحف.
٦. تعطيل وإلغاء الصحف: منح السلطات الإدارية (السلطوية) حق تعطيل الصحف أو إلغائها.
٧. الرقابة على الصحف: للسلطة الحق في فرض الرقابة على الصحف.
٨. حق نقد رئيس الدولة: لا يسمح للصحف بنقد رئيس الدولة.
٩. حق نقد نظام الحكم: لا يسمح للصحف بنقد نظام الحكم.

لقد وضعت البذور الأولى للنظام الليبرالي للصحافة في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، وخاصة بعد إعلان الاستقلال الأمريكي بما تضمنه من تأكيد على حرية الصحافة وكذلك مبادئ حقوق الإنسان التي أعلنتها الثورة الفرنسية وخاصة مبدأ حرية الصحافة.

والنظام الليبرالي للصحافة يرتبط بالليبرالية نفسها كفلسفة وأسلوب حياة، ويقصد بها الإشارة إلي التطور الفكري الذي حدث في القرن السابع عشر والثامن عشر في غرب أوربا، حيث وضعت الطبقة البورجوازية أسس حقها الكامل في إدارة الدولة بعد أن أزاحت من طريقها جميع الحواجز التي كانت تعوق حرية الفرد وحيث حل مبدأ سيادة الشعب محل الحق الإلهي للملوك.

وقد استهدفت الليبرالية تقليل القيود التي تضعها الدولة على الفرد إلي أقصى حد، وحصر دور السلطة في ثلاثة أهداف فقط هي تحقيق أمن الفرد وسلامته وخيره العام. فالليبرالية ترفض أي مبرر لتدخل الدولة شؤون الأفراد حتى لو ادعت أنها تريد بذلك تحقيق مصلحة لهم.

وقد كان إيمان الفلسفة الليبرالية بحرية الفرد هو الذي دفعها في المجال السياسي إلي الدعوة إلي الانتخاب العام وبأن يكون البرلمان مسئولا أمام الناخبين.

ويقوم النظام الليبرالي للصحافة على المبادئ التاليــة:

١. أن حق الفرد في أن يعرف، حق طبيعي كحقه في الماء والهواء. ولكي يمارس الفرد هذا الحق الطبيعي لابد للصحافة أن تتمتع بحريتها كاملة دون أية قيود تأتي من خارجها.

٢. أن حق الفرد في أن يعرف يصبح بلا معنى، إذا لم يكن لهذا الفرد الحق في أن يختار ما يريد أن يعرفه، وهذا الحق في الاختيار لا يتحقق إلا إذا أتيح لكل فرد أن يعبر عما يريد، وبالطريقة التي يراها سواء كان في ذلك مؤيدا للسلطة السياسية القائمة أول معارضا لها.

٣. واتساقا مع حق كل فرد في أن يعبر عما يراه، ورغبة في الحيلولة دون احتكار فرد أو مجموعة أفراد لهذا الحق، يؤكد النظام الليبرالي للصحافة على حق أي فرد (أو أي جماعة) في أن يصدر ما يشاء من الصحف ما دام قادرا على ذلك ودونما حاجة إلي ربط هذا الحق بتصريح من السلطة الحاكمة.

٤. إن حق الفرد (أو الجماعة) في التعبير عن رأيه عن طريق إصدار الصحف أو الكتابة فيها، لا يمكن أن يتحقق إذا فرض على الصحف أي لون من ألوان الرقابة، سواء كان منها سابقا على النشر أو لاحقا له، وأن أي تجاوز تقع فيه الصحيفة أو الصحف هو شأن القضاء وحده.

ولقد حدثت إضافات هامة إلي النظام الصحفي الليبرالي بفعل التطورات الهامة التي كثير حدثت في المجتمعات الليبرالية في النصف الأول من القرن العشرين سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في غرب أوربا.

ففي الولايات المتحدة نمت الصناعة في هذه الفترة وزادت حدة المنافسة وهد ذلك كثير من الأحيان سلامة البناء الاقتصادي للمجتمع كله، وقد دفع الخطر إلي اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتشريعات التي تسمح بتداخل الدولة في الاقتصاد الرأسمالي، بحيث اتسع المفهوم الليبرالي المعاصر ليشمل الحركة التي أطلق عليها دولة الرفاهية أو الخدمة العامة أو دولة الرفاهية العامة، وهي حركة تدعو إلي تدخل الدولة لتحقيق مجموعة من التشريعات التي تستهدف تخفيف حدة الرأسمالية عن طريق تقديم بعض التنازلات لصالح الطبقة العاملة والفقراء، كقوانين التأمين ضد البطالة والتأمين ضد العجز والتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، بل أن أفكار مثل الضرائب التصاعدية التي تفرض لصالح الأغلبية صارت جزءا أساسيا اليوم من الفكرة الليبرالية، واصبح جوهر المبدأ الليبرالي يقول اليوم بأن الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج يجب أن تبقى ولكن لابد وأن ينظم نتاج هذه الملكية بحيث يمكن تقديم العون لمن لا تمكنهم أجورهم من التمتع بمستوى معيشي معقول لذلك فقد صار المثل الأعلى الليبرالي اليوم هو إقامة دولة الرفاهية.

أما دول غرب أوربا فقد شهدت هي الأخرى تطورات اجتماعية وفكرية بالغة الأهمية، فقد كانت غالبية الأحزاب الاشتراكية في هذه الدول تدين بالماركسية مثل الحزب الاشتراكي الديمقراطي الألماني والاتحاد الديمقراطي الأسباني والحزب الاشتراكي الديمقراطي الدنماركي والاتحاد الديمقراطي الاشتراكي في بريطانيا. ولكن سرعان ما بدأت هذه الأحزاب في الابتعاد تدريجيا عن الماركسية وبالذات مع بداية هذا القرن عندما أدخلت تغييرات جوهرية على قوانين الانتخابات في كثير من دول غرب أوربا جعلت من الممكن أن

يحصل الاشتراكيون على عدد من المقاعد البرلمانية التي منحتهم قوة سياسية أخذت تنمو باستمرار ومكنتهم بالتدريج من الحصول على مكاسب هامة لجمهور الناخبين. وبمرور الوقت صار من الممكن لهذه الأحزاب أن تحصل على الأغلبية البرلمانية، بل وأن تصل إلي الحكم.

وهكذا فق أدى التطور الاجتماعي والسياسي في المجتمعات الليبرالية في غرب أوربا خلال النصف الأول من هذا القرن، إلي ظهور نظرية سياسية جديدة هي الاشتراكية الديمقراطية، وقد أخذت هذه النظرية من الفلسفة الليبرالية جانبها السياسي المتمثل في الديمقراطية بما تعنيه من حياة نيابية وحريات مدنية وفي مقدمتها حرية الصحافة. وعلى هذا الأساس ظهرت نظرية جديدة في الإعلام الليبرالي وهي ما يعرف بنظرية المسؤولية الاجتماعية وهي نظرية ترفض الفردية المطلقة في ليبرالية القرن التاسع عشر، وبذلك أضيف إلي مبادئ النظام الصحفي الليبرالي المعاصر مبدأين جديدين وهم:

الأول – ضرورة التزام ذاتي من جانب الصحافة بمجموعة من المواثيق الأخلاقية التي تستهدف إقامة توازن بين حرية الفرد من ناحية وبين مصالح المجتمع من ناحية ثانية، وبمعنى آخر لابد من وجود (الحرية المسؤولية) ويتحقق ذلك بخضوع الصحافة لرقابة الرأي العام في المجتمع عن طريق مواثيق الشرف الصحفية.

وقد كان من ثمرات هذا المفهوم إنشاء ما سمي بمجالس الصحافة في كثير من المجتمعات الأوربية، ثم انتقلت إلي أنحاء متفرقة من العالم، ويوجد بالعالم الآن عدد كبير من مجالس ذات تمثيل مشترك من أصحاب الصحف والصحفيين، والنوع الثاني مجالس ذات تمثيل مشترك من أصحاب الصحف والصحفيين والجمهور.

الثاني – أن للصحافة وظيفة اجتماعية هي تقديم البيانات عن الأحداث الجارية بصرف النظر عن نوعية التأثير الذي قد تحدثه هذه البيانات على القراء.

ويمكن توصيف خصائص النظام الصحفي الليبرالي في المحددات التالية:

١. ملكية الصحف: الملكية الفردية للصحف.
٢. طرق إصدار الصحف: إصدار الصحف غير مشروط بترخيص أو إخطار.
٣. التأمين المادي: لا يشترط دفع أي تأمين مادي قبل الإصدار أو بعده.
٤. حق ممارسة العمل الصحفي: للمواطن الحق في ممارسة العمل الصحفي بغير شروط.
٥. الجزاءات والعقوبات الصحفية: من حق القضاء وحده.
٦. تعطيل وإلغاء الصحف: لا حق لأي سلطة في المجتمع ومن بينها السلطة القضائية تعطيل أو إلغاء الصحف.
٧. الرقابة على الصحف: يمنع فرض الرقابة على الصحف.
٨. حق نقد رئيس الدولة: يسمح للصحف بحق نقد رئيس الدولة.
٩. حق نقد نظام الحكم: يسمح للصحف بنقد نظام الحكم.

دعم الدولـة:

في الولايات المتحدة الأمريكية تصر الصحافة على أن وجودها مستقل عن الحكومة وليس حقا يمنح في ظل التعديل الأول، والامتداد الطبيعي لهذا هو أن الحكومة ليست ملزمة بدعم الصحافة ولا ينبغي عليها أن

تكون لها صحافة خاصة بها فالأمريكيون يرون أن مساعدة الحكومة للصحافة إفساد أكيد لها ويعتقدون أن الصحافة التي تتلقى الإعانات المالية لا يمكن أبدا أن تتمتع بحرية حقيقية أو يكون لها نفوذ ، بل أن الحكومات المستبدة هي التي تستخدم هذه المعونات لمكافاة الصحف التي تتفق معها. ولكن لا يعني هذا أبدا أنه لا يوجد في الولايات المتحدة ودول أوربا امتيازات تعطي للصحافة، بل أن هنالك الكثير من الحوافز التي تقدم على شكل معونات عامة وغير مباشرة للصحف سواء من خلال أخذ ضرائب مخفضة من هذه الصحف، أو عدم وضع الجمارك والقيود على حركة استيرادا وتصدير ورق الجرائد والأحبار، وما إلي ذلك.

في العالم الاشتراكي:

يقوم المفهوم الاشتراكي للصحافة على نقد المفهوم الليبرالي للصحافة، كما قام الفكر الاشتراكي على نقد الفكر الليبرالي، لذلك ينطلق المفهوم الاشتراكي أو الماركسي للصحافة من رفض المفهوم الليبرالي للصحافة حيث يؤكد أن حرية الصحافة في ظل المفهوم الليبرالي هي فقط (حرية الطبقة أو الطبقات التي تحكم، وبالتالي لا توجد حرية خالصة أو ديمقراطية خالصة) وهي أيضا حرية البورجوازية الذين يملكون الصحف، وليست حرية المواطنين الذين يقرأون هذه الصحف.

كذلك فالصحافة في النظام الاشتراكي مطالبة بالربط بين مضمون المادة الصحفية وبين احتياجات المجتمع، وهي أيضا مطالبة بمراعاة الجدل، وذلك برصد العلاقات المتغيرة بين العام والخاص في المادة الصحفية المنشورة، فالخاص ينبغي أن تعطيه الصحافة طابعا عاما.

ويقوم النظام الاشتراكي للصحافة على المبادئ التاليـة:

١. أن تكون الصحافة واقعية، بمعنى تصوير واقع الحياة الاجتماعية دونما تدخل لتشويه هذه الصورة بالتهويل أو التهوين.
٢. أن تكون الصحافة ملتزمة، أي ترتبط بقضايا ومشكلات المجتمع والنظام السياسي القائم، وبالأيدلوجية السائدة فيه وأن تلعب دورا في التوعية بهذا النظام الاجتماعي وبتلك الأيديولوجية.
٣. أن تكون الصحافة جماعية بمعنى ألا تركز على النشاطات الخاصة، وأن تهتم بالعمل الجماعي، وأن تحرص باستمرار على إبراز العلاقة القائمة بين الحدث والمجتمع.

ولكي تتحقق للصحافة في النظام الماركسي طابع الواقعية والالتزام والجماعية فإنها ترفض أي شكل من أشكال الملكية الفردية للصحف، وتضم بدلا الملكية الاجتماعية للصحف ممثلة في الأحزاب والاتحادات والنقابات.

ويمكن توصيف خصائص النظام الصحفي الاشتراكي في المحددات التالية:

١. ملكية الصحف: السماح بالملكية العامة ومنع الملكية الخاصة للصحف.
٢. طرق إصدار الصحف: اشتراط الحصول على ترخيص من الحكومة أو الحزب.
٣. التأمين المادي: لا يشترط دفع التأمين المالي.
٤. حق ممارسة العمل الصحفي: اشتراط الحصول المواطن على ترخيص من الحكومة أو الحزب للعمل في الصحافة.

٥. الجزاءات والعقوبات الصحفية: بعضها من حق السلطات الإدارية والبعض الآخر من حق السلطات القضائية وحدها.
٦. تعطيل وإلغاء الصحف: من حق الحكومة أو الحزب تعطيل أو إلغاء الصحف.
٧. الرقابة على الصحف: للحكومة أو الحزب الحق في فرض الرقابة على الصحف.
٨. حق نقد رئيس الدولة: لا يسمح للصحف بنقد رئيس الدولة.
٩. حق نقد نظام الحكم: لا يسمح للصحف بنقد نظام الحكم.

في العالم الثالث:

توجد ثلاثة أنواع من ملكية الصحف في دول العالم الثالث، يقوم النوع الأول منه على الملكية الخاصة للصحف، سواء اتخذت هذه الملكية شكل ملكية الأفراد أو الشركات أو المؤسسات الخاصة وهو النوع الذي يسود النظام الصحفي الليبرالي ، أما النوع الثاني من ملكية الصحف فهو يقوم على الملكية العامة، سواء اتخذت شكل ملكية الحزب الحاكم، وهذا النوع من الملكية العامة للصحف هو الذي يسود النظام الصحفي الاشتراكي. أما النوع الثالث من الملكية فهو الذي يقوم على الملكية المختلط للصحف ، أي أنه يسمح بالملكية الخاصة للصحف إلي جانب الملكية العامة، وهو النوع الذي يسود النظام الصحفي السلطوي.

حري بالقول أنه توجد ثلاثة طرق لإصدار الصحف، يقوم أولها على (الترخيص) أي ضرورة الحصول على ترخيص حكومي مسبق بالموافقة على إصدار الصحيفة، أما الطريقة الثانية لاصدار الصحف، فهي تقوم على (الإخطار) المسبق، أي ضرورة إخطار السلطات الحكومية المختصة بالرغبة في إصدار الصحيفة، مع ربط الأخطار بضرورة موافقة السلطة على الإصدار، حيث تأخذ هذه الموافقة شكلين: الأول، اشتراط عدم الإصدار إلا بعد موافقة السلطة على هذا الإخطار، وهذا الشكل لا يختلف كثيرا عن طريقة الترخيص. أما الشكل الثاني فيحدد مهلة زمنية للإخطار، يحق للسلطة خلالها الاعتراض على إصدار الصحيفة، أما إذا انقضت المهلة دون اعتراض من السلطة، اصبح من حق الصحيفة الصدور دون انتظار الموافقة، باعتبار أن عدم الاعتراض يعتبر في حد ذاته موافقة على الإصدار.

وكلا الطريقتان تسودان في كل من النظام الصحفي السلطوي والنظام الصحفي الاشتراكي.

أما الطريقة الثالثة لإصدار الصحف ، فهي التي تقوم على إطلاق حرية إصدار الصحف دون أية شروط مسبقة. وهذه الطريقة تسود النظام الصحفي الليبرالي.

وقد تبين أنه لا يوجد أي نظام صحفي في دول العالم الثالث يتبع الطريقة الثالثة في الإصدار، وهي الطريقة التي تقوم على إطلاق حرية إصدار الصحف بدون شروط مسبقة ونظام الإخطار الذي تكلمنا عنه سابقا، غير مطبق في دول العالم الثالث. اللهم إلا من خلال نظام صحفي عربي واحد، وهو النظام الصحفي المصري الذي يقوم على مبدأ «الإخطار» مع حفظ حق الحكومة في الاعتراض خلال فترة زمنية يحددها القانون بأربعين يوما، ويعتبر عدم الرد على الإخطار بمثابة عدم اعتراض من الحكومة على الإصدار.

أما إصدار الصحف على مبدأ (الرخصة) فمطبق في الكثير من دول العالم الثالث ، وهو يقوم على ضرورة الحصول على ترخيص حكومي مسبق بالموافقة على الإصدار. ويلاحظ في دول العالم الثالث أيضا، أن هذه

النظم لا تأخذ بأسلوب واحد في تحديد من له حق إعطاء الترخيص، ففي بعض هذه الدول يعطي الحق لدائرة المطبوعات والنشر. بينما في دول أخرى يعطي هذا الحق مباشرة إلي وزير الإعلام ، في حين يخول مجلس الوزراء في دول أخرى مهمة إعطاء التراخيص.

وقد تبين أنه لا يوجد نظام صحفي في دول العالم الثالث يتبنى النظام الصحفي الليبرالي الذي يقوم على حرية إصدار الصحف بدون شروط مسبقة.

وبذلك يتضح لنا أن جميع الأنظمة في بلدان العالم الثالث تتبنى طرق الإصدار السائدة في النظامين السلطوي والاشتراكي.

وتكاد تلتقي معظم الدول النامية في وضع قوانين للعمل الإعلامي – وخاصة الصحافة – من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي، مثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات الصحفية تأثيرا مباشرا وغير مباشر. فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار.

إن أشكال السيطرة على المؤسسات الصحفية تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات، إلي كوابح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، إلي عوامل ضابط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها، ونستطيع وضعها تحت مجموعة من العناوين منها حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر والقوانين واللوائح المنظمة للإعلام والضغوط الاجتماعية والسياسية الخارجية وجماعات الضغط المحلية من منتديات فكرية وجماعات وتنظيمات سياسية وضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها.

وما يهمنا مناقشته هنا هو السيطرة الاقتصادية من خلال امتلاك وسائل الإعلام سواء من قبل الدولة أو الأفراد وكذلك تأثير المعلن في الإدارة وكذلك حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر.

تمتلك دول العالم الثالث الحق في منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الصحفية ومؤسسات الطباعة والنشر.

وتشترط هذه الدول من مالكي المؤسسة الصحفية الحصول على ترخيص من وزارة الإعلام لإصدار مثل هذه الصحيفة أو إنشاء المؤسسة الإعلامية.

إن التأثير الذي يمتلكه مالك حق الترخيص على إدارة المؤسسة الصحفية، يكمن حقيقة في الضغط الذي يمكن أن يمارسه مالك حق الترخيص من حقه أيضا في سحب الترخيص.

إن القوانين السالفة الذكر دون استثناء أعطت الحق بسحب الترخيص لمانحي الترخيص «ومن ثم فإن كثيرا من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات الصحفية وخاصة ما يتعلق بالنشر تتخذ وفي أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد المؤسسة.. إن مؤسسات صحفية كثيرة في العالم الثالث عانت من هذه القوة الممنوحة بسحب ترخيص المؤسسات الصحفية من قبل الدولة».

وتقوم وزارات الإعلام أو الجهات المختصة بالرقابة بمتابعة المؤسسات الصحفية ورصد ما تنشره مما

تعتبره على أنه مخالفات للسياسة العامة، وتكون قرارات سحب الترخيص بناء على درجة المخالفات من قبل المؤسسة الصحفية.

السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام:

إذا كان مالكو الصحف الأمريكية لهم تأثيرهم الهام على ما يقرأه الأمريكيون بالإضافة إلي سيطرتهم على مضمون وسائل الإعلام، فإن مالكي الصحف ووسائل الإعلام في دول العالم الثالث يمتلكون نفس التأثير سواء أكان المالك حكوميا أو قطاعا خاصا.

أ. يقرر مالك المؤسسة الصحفية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها سواء أكان هو مديرها أم لا.

ب. يقوم مالك المؤسسة الصحفية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم – بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسؤولية أم لا- والمقياس الأساسي هو الولاء لا الكفاءة.

ج. يتدخل مالك المؤسسة الصحفية – حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي – بإصدار القرارات والتي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الصحفية.

د. يحدد مالك المؤسسة الصحفية ميزانيتها مما يؤثر على نشاطها وفعالية إدارتها بوجهيها التحريري أو الإداري والميزانية والعوامل الاقتصادية الأخرى في المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيرا مباشرا من خلال عدة أوجه:

١. حجم الميزانية يحدد كمية الأخبار التي يمكن أن تستقبلها الصحيفة أو الإذاعة، وذلك من خلال عدد اشتراكاتها في وكالات الأنباء الإخبارية أو المصورة وهذا يؤثر بالتالي على الاختيارات المتاحة أمام إدارة التحرير فيما تقدمه للجمهور.

٢. حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكادر المؤهل لقيادة المؤسسة، فصغر حجم الميزانية قد يؤدي إلي اختيار أناس ذوي كفاءات أقل أن مرتباتهم أقل وهذا بدوره ينعكس على كفاءة العمل ذاته.

٣. حجم الميزانية يؤثر تأثيرا طرديا مع حجم نشر الوسائل الإعلامية، فحجم الميزانية يسمح بعدد ساعات بث أكثر في الإذاعة والتلفزيون ويسمح بصفحات أكثر في الجرائد والمجلات.

ويؤثر الإعلان بدوره على العملية الإدارية في المؤسسات الصحفية بوجهيها إدارة التحرير والإدارة التنظيمية "إدارة الأعمال".

والإعلان في الإذاعة المرئية والمسموعة في دول العالم الثالث بشكل عام لا يشكل إلا عائدا قليلا من البنية المالية للمؤسسات الإذاعية، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليها لا يكاد يذكر، ولكن لو انتقلنا إلي الصحافة المملوكة من قبل الأفراد، فإن الإعلان الذي يشكل جزءا أساسيا من عوائد الصحيفة يمكن أن يؤثر تأثيرا مباشرا على إدارة التحرير وعلى ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها على الإدارة التنظيمية.

صناعة الصحافة في عصر المعلومات

يوصف العصر الذي يمر العالم به الآن بأنه عصر أو مجتمع المعلومات Information Society أو مجتمع ما بعد الصناعة Post Industrial Society. ويتمادي البعض في تقدير التطورات التكنولوجية التي تحدث في العالم الآن خاصة في مجال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات بحيث يصف العصر الحالي نهاية

التسعينات بمجتمع ما بعد المعلومات Post Industrial Society.

فقد تطور المجتمع في موارده ونظرته إلى احتياجاته وترتيب أولوياته ففي البداية كان الطعام أو الغذاء هو المورد الأكثر أهمية باعتباره العنصر الأساسي للبقاء ومع نمو الحضارة الإنسانية وتطورها، ظهرت أهمية الطاقة وازدادت تلك الأهمية باعتبارها القوة المحركة للاقتصاد الزراعي والصناعي لكل المجتمعات حيث أصبح الموردان الأساسيان للمجتمع هما الغذاء والطاقة.

ومع اقتراب القرن الحادي والعشرين نلحظ موردا ثالثا يقترب من هذين الموردين المهمين هو مورد المعلومات والتحدي القادم أمام المجتمع الإنساني هو كيفية إدارة الثلاثة بشكل فعال لكي نمنع دمار الإنسانية.

فمعظم دول العالم تواجه تحديات خطيرة وملحة في توفير الموردين الأساسيين وهما الغذاء والطاقة، فنحن نسمع عن أزمة الغذاء وأزمة الطاقة والسبب إنهما يعانيان من زيادة الطلب ونقص العرض أو محدوديته أو قلته وان استهلاكهما يقضى عليهما ويجعل شعوب العالم في حاجة إلى استحداث موارد جديدة للغذاء والطاقة إضافة لما سبق يعاني العالم من سوء توزيع الغذاء والطاقة.

بينما المعلومات كمورد لا تعاني من نقص في العرض على الرغم من وجود فجوات ضخمة في معرفتنا علينا ملؤها من خلال البحث عن المعلومات إلا إن الفجوة الأضخم هي التي توجد بين المعلومات التي قد نعملها فعليا وبين ما ينبغي ان يوظف منها، وما يوضع للاستعمال كما إننا نجد إن المعلومات كمورد تتميز -بعكس الغذاء والطاقة- بأنها لا تفنى بالاستعمال أو تفسد أو تختفي إذن فلا معنى للحديث عن فائض في المعلومات كما هو الحال بالنسبة للغذاء، أو الطاقة فهي –مثلا- يعكس الغذاء كلما حصلنا على الكثير منها كلما رغبنا فيها أكثر وزاد احتياجنا إليها، وكان الأمر أكثر سهولة في الحصول عليها وكلما تطورت تكنولوجيات المعلومات والاتصال أصبح الحصول عليها وتخذينها ومعالجتها واسترجاعها أسهل وأيسر.

وقد لعبت المعلومات من خلال تكنولوجياتها وأساليب نقلها المختلفة أدوارا مهمة في مجتمعات المعلومات في اليابان وغرب أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، بحيث غيرت من شكل هذه المجتمعات وأثرت على كل مناحي الحياة فيها، حيث نجد مجموعة من الظواهر والسمات والآثار التي تراوحت بين التغييرات الجذرية والآثار البسيطة التي تركت آثارها على كل جوانب المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية.

إن مجتمع المعلومات هو مجتمع يعتمد في الأساس على إنتاج واستهلاك المعلومة، والتي بدونها يفقد المجتمع حركته النشطة وتناغمه المرغوب، فالمعلومة باعتبارها معرفة أصبحت محورا أساسيا تدور حوله كل أفعال وأنشطة المجتمع المعلوماتي وعندما نحاول رسم صورة متكاملة لمجتمع المعلومات، فإن أول خط في تلك الصورة هو التكنولوجيا وأدواتها الفاعلة، ومن المفيد أيضا إن نضع في اعتبارنا إن المجتمعات الصناعية في العالم المتقدم هي من يمارس حضوره الاجتماعي معلوماتيا.

ويتسم عصر او مجتمع المعلومات بعدة سمات يجملها الدكتور على ألمسلمي في الأمور التالية:

- إن القوة الدافعة والمحركة الأساسية في مجتمع عصر المعلومات وليس إنتاج السلع المادية.
- إن تكنولوجيا الحاسب هي الأساس في عصر المعلومات.
- التزايد في القوة الإنتاجية لمعلومات من خلال الإنتاج الكبير او الجماهيري للمعلومات ولمعرفة المنظمة.
- إن البنية التحتية لمجتمع المعلومات هي عدة شبكات من مرافق المعلومات وقاعد وبنوك البيانات (المعلومات)، وستحل البنية التحتية محل المصانع باعتبارها ركيزة لمجتمع (التحول من الصناعة إلى المعلومات).
- إن السوق الأهم هو سوق المعرفة Knowledge Market وان أساس تقدم سوق المعلومات هو توفير أساليب حل المشكلات.
- إن عماد المجتمع هو الصناعات المعتمدة على والمرتبطة بالمعلومات Information Related Industries.
- إن مركز الثقل الاجتماعي سيكون للعاملين في حقول المعلومات والمعرفة Knowledge Workers وسيكون التعليم والحصول على المعرفة هو أساس التقدم الاجتماعي.
- النسبة الغالبة من القوة العاملة في المجتمع تعمل في صناعات المعلومات وما يتصل بها من ذهنية وخدمات مرتبطة بالمعلومات ومؤسسة عليها.

وبينما يقوم مجتمع الصناعة على التخصص وتقسيم العمل، فإن مجتمع المعلومات يعتمد على التكامل والتجميع، والمعلومات سيزداد ويتراكم إنتاجها من مختلف مرافق المعلومات إضافة إلى الإنتاج الذاتي للمعلومات بواسطة المستخدمين لها.

واستنادا إلى عدة دراسات حول مجتمع المعلومات قام بها باحثون أمريكيون ويابانيون أوروبيون واستخلص وليام مارتن خمسة معايير يلخصها الدكتور نبيل على في:

المعيار التكنولوجي: تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل.

المعيار الاجتماعي: يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة وينتشر الوعي بالكمبيوتر والمعلومات ويتاح لعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.

المعيار الاقتصادي: تبرز كعامل اقتصادي أساسي سواء كمورد اقتصادي او كخدمة او سلعة وكمصدر للقيمة المضافة وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.

المعيار السياسي: تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية وذلك من خلال مشاركة اكبر من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي Consensus.

المعيار الثقافي: الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات (كاحترام الملكية الفكرية والحرص على حرمة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية) وذلك من خلال ترويج هذه القيم من اجل الصالح القومي وصالح الأفراد على حد السواء.

وفي الإطار السابق- الثورة التكنولوجية المعاصرة ومجتمع المعلومات نجد تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد نمت وتطورت وتمكنت من المساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية ورقي الجنس البشري وبوجه خاص ومنذ منتصف الثمانينات حيث نجد إن العالم يمر بمرحلة تكنولوجية اتصالية جديدة تكاد التطورات التي تحدث بها إن تعادل كل ما سبق من تطورات في المراحل السابقة وذلك بسبب الاتساع الرهيب لتوظيف تكنولوجيات الاتصال والمعلومات الذي يشمل تطبيق تلك التكنولوجيا في المنزل والمكتب ومعظم المؤسسات الجماهيرية بدءا من الوسائل التقليدية كالجرائد والمجلات والراديو والتلفزيون والفيديو ووصولا إلى الحاسبات الالكترونية والألياف البصرية والدوائر المتفاعلة والذكاء الاصطناعي والإنسان الآلي.

ولهذه التكنولوجيات آثار متسعة على عاداتنا الاتصالية المختلفة وحياتنا اليومية واقتصاديات مجتمعاتنا، حيث يكاد يتغير شكل وأسلوب عمل وسائل الاتصال إضافة إلى ظهور وسائل جديدة كان لها أثارها الاتصالية والمجتمعية.

سمات صحافة المعلومات:

ما هي سمات صحافة المعلومات؟ وكيف تدخلها؟

إن التحليل المتعمق لما يحدث في صناعة الصحافة في بعض دول العالم المتقدم يحدد لنا الخصائص والسمات التالية لصناعة الصحافة في عصر المعلومات.

أولا: الحوسبة Computerization الكاملة للعملية الصحفية:

فهناك استعمال متسع لحسابات الالكترونية إلى الدرجة التي جعلت البعض يطلق على صحافة التسعينيات الصحافة الالكترونيةElectronic Journalism او الصحافة المستعينة بالحاسبات الالكترونية Computer Assisted Journalism: فقد دخلت الحاسبات الالكترونية متزاوجة مع تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة في التلكس والفاكسميل والأقمار الصناعية كل مراحل العمل الصحفي بحيث أصبح الصحفي يعتمد عليها في عمليات جمع المعلومات من الميدان واستكمالها وتوصيلها إلى مقر الصحيفة، وفي صفها وإخراجها وفي تجهيز الصفحات لقد تحول المحرر الصحفي إلى معالج لمعلومات عبر الوسائل الالكترونية كما أصبحت الصحف تنتج الآن ليتم قراءتها على شاشات الحاسبات الالكترونية المرتبطة بشبكات المعلومات وقواعد البيانات.

وسهل ذلك العملية الصحفية وسرعها، فالصحفي يستطيع الآن من خلال الحاسب الالكتروني المحمول إن يكتب الموضوع الصحفي في أي مكان داخل البلد الذي تصدر منه الصحيفة او خارجها ويرسله إلى مقر الصحيفة من خلال اقرب خط تليفون، وكذلك بالنسبة لصور التي يمكن الآن بفضل تكنولوجيا التصوير الرقمية إن تلتقط وترسل مباشرة عبر الحاسبات الالكترونية من خلال خط تليفون مزود بمودم او تلتقط بواسطة كاميرا الفيديو او تؤخذ من التلفزيون وتنقل إلى الحاسب الالكتروني لكي تدمج بالنص.

كما ساعدت الحاسبات الالكترونية عملية التحرير الصحفي وطورتها في عملية المعلومات وتحليلها وتفسيرها وفي استنباط وسائل وأشكال تحريرية جديدة.

ثانيا: الاهتمام بالتفسير والتحليل:

ففي ظل منافسة القنوات الفضائية التلفزيونية إضافة إلى الشبكات الإذاعية لم يعد الحصول على الخبر

هو الهدف الأول لصحيفة بل الوصول إلى الخلفيات والتفاصيل والأسباب التي يمكن من خلالها فهم الخبر واستيعابه ووضعه في إطاره الاشمل.

ثالثا : العمق المعلوماتي:

وتأسيسا على ما سبق أصبح هناك اهتمام أكثر بعنصر المعلومات في العمل الصحفي وضرورة وجود خلفيات وتفاصيل لكل موضوع صحفي سواء كان إخباريا، او تفسيريا، او استقصائيا، او كان مقال رأي ولم يعد هناك مكان في صحافة عصر المعلومات للتحرير الصحفي التأملي او الانطباعي المعتمد على الرأي الشخصي او الرؤية غير المستندة إلى ما يدعمها من المعلومات، وذلك بسبب الانفجار الضخم في المعلومات الذي يشهده العالم وما يتعرض القارئ له يوميا وساعد على ذلك تطوير أقسام المعلومات بالصحف وتحويلها إلى بنوك معلومات مرتبطة بشبكات وبنوك المعلومات المحلية والدولية.

رابعا : الميل للتخصص:

ونتيجة لازدهار صناعة الصحافة وتعدد قنواتها وتنوع أشكالها ومضامينها أصبح احد البدائل الرئيسية أمام الصحافة هو البحث عن جمهور أكثر تحديدا، يسعى إلى مضمون معين يرضى اهتماماته فظهرت الجرائد والمجلات المتخصصة التي تغطي الآن كل الاهتمامات الإنسانية بدءأ من الاقتصاد والسياسة وشئون الطهي حتى الكلمات المتقاطعة والجولف أما الجرائد فقد زادت مساحة المواد المتخصصة بها وتنوعت أشكالها ما بين الركن المتخصص والصفحة المتخصصة والقسم المتخصص والملحق المتخصص الذي قد يتطور فيصدر في شكل جريدة مستقلة متخصصة اقتصادية او رياضية او غير ذلك من الاهتمامات الإنسانية او تفضيلات القراء.

خامسا : الميل للإقليمية :

نتيجة لمنافسة الشديدة للتلفزيون سعت الجرائد أو المجلات إلى مزيد من تحديد الجمهور المستهدف فاتجهت إلى إصدار الطبعات الإقليمية أو المحلية من صحفها ذات الطابع القومي مستفيدة في ذلك من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وموفرة نفقات النقل والشحن بالسيارات أو القطارات أو الطائرات.

سادسا : الميل للدولية :

وصاحب الميل للإقليمية أيضا الانتشار الدولي بطبع الجريدة في أكثر من بلد في أكثر من قارة في الوقت نفسه من خلال إصدار الطبعات الدولية والإقليمية خاصة بالنسبة لصحف ذات الطابع الدولي او الإقليمي في التغطية خاصة صحف الصفوة ذات الإمكانات الاقتصادية والتكنولوجية العالية.

سابعا : المحرر المؤهل للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة :

حيث يتطلب التطور التكنولوجي في عملية إصدار الصحف والتطور في أسلوب التغطية الصحفية والتحرير والإخراج توافر المحرر الصحفي والمخرج المؤهل للتعامل مع هذه التكنولوجيا، ومن خلال الأساليب التحريرية والإخراجية المتطورة فأصبح المحرر الصحفي مطالبا باستيعاب أساليب استخدام الحاسبات الالكترونية بكل تجهيزاتها وبرامجها الموظفة في العمل الصحفي وكذلك أجهزة الفاكسميلي وكاميرات التصوير الرقمية وأساليب الإرسال والاستقبال للمواد الصحفية وللمعلومات من وكالات الإنباء والخدمات الصحفية المختلفة

وبنوك المعلومات وشبكاتها المختلفة.

ثامنا: المعالجة الصحفية العلمية لبعض القضايا الجماهيرية:

تتجه بعض الصحف الآن إلى معالجة بعض المواد الصحفية من خلال توظيف بعض أدوات البحث العلمي في جمع المعلومات الخاصة بموضوع صحفي وفي معالجتها وفي تحيلها والوصول إلى خلاصات منها مثل أداة تحليل المضمون Content Analysis و أداة الاستقصاء Questionnaire والملاحظة بالمشاركة Participant Observation والتجارب الميدانية Filed Experiments وكذلك قياسات الرأي العام Pubic Opinion وذلك من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية تستند إلى محاكاة علمية منهجية، مما يعطي المضمون الصحفي مصداقية اكبر ويتضمن ما سبق أيضا توظيف الحاسبات الالكترونية في تصنيف البيانات وتحليلها ويصف البعض ذلك بأنه التغطية الصحفية المستعينة بالحاسبات الالكترونية Computer Assisted Reporting.

تاسعا: الدراسة المستمرة لاتجاهات القراء:

هناك اهتمام كبير بالتعرف المستمر على اتجاهات القراء نحو الأداء الصحفي لجرائد والمجلات ومن خلال دراسات القراء الميدانية وكذلك من خلال تحليل مضمون رسائل القراء وعقد حلقات نقاش مع عينات ممثلة لجمهور الصحيفة والتعرف على استخدامات القراء للصحف ومدى أشبعها لرغباتهم وهذا، مفيد تحريريا وإعلانيا في الوقت نفس.

عاشرا: التصحيح الذاتي لسلبيات الصحيفة:

نتيجة لتعددية والتنوع النسبي الذي وفرته تكنولوجيا الاتصال داخل مجتمعات المعلومات، وإتاحة الحصول على المعلومة والتحري عن صدقها من خلال أكثر وسيلة وفي ظل انهيار القدرة على التحكم في المعلومات او حجبها، فما لا تنشره جريدة ما قد تنشره وسيلة أخرى وما قد ينشر محرفا او مختلفا في وسيلة معينة قد ينشر صحيحا او يكذب وسيلة أخرى لذا أصبح لزاما على الصحف تحرى الدقة والموضوعية في نشر أخبارها وموضوعاتها وإذا حدث خطأ ما تسارع الصحيفة بتصحيحه او بنشر الرد، كما تقوم بعض الصحف إلا بتعيين بعض كبار محرريها المخضرمين في وظيفة يطلق عليها Ombudsman او محكم يكون بمثابة المقوم اليومي لأداء الصحيفة إضافة إلى الأدوار التي تقوم بها المجالس الصحفية التي تفصل في الممارسات الصحفية وتصدر أحكامها المعنوية بالإدانة او البراءة في بعض القضايا الصحفية الخلافية هذا إلى جانب الحق القانوني التقليدي لصحيفة او المحرر او القارئ في مقاضاة أي صحيفة وطلب التعويض.

كان ما سبق هو الايجابي وتبقى مجموعة سلبيات لابد من التعرض لها وهي النتيجة الطبيعية التي أفرزتها الممارسات الصحفية في عصر المعلومات، فإضافة إلى الايجابيات السابقة في صحافة عصر المعلومات والتي تبلورت ملامحها في الولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا وفي ألمانيا الغربية وفي السويد وفي اليابان نجد بعض الأمور السلبية التي أفرزتها الممارسة الصحفية ونحذر من الاندفاع إليها أبرزها:

١. الميل إلى الإثارة في المادة الصحفية من اجل كسب القارئ الذي أصبح مخدرا بالتلفزيون بقنواته العديدة وخدماته المنوعة إلى جانب أشكال الجرائد والمجلات الالكترونية الأخرى التي تأتي للقارئ على شاشته التلفزيونية او على شاشة حاسبه الالكتروني.

٢. استغلال التكنولوجيا الحديثة خاصة التكنولوجيا الرقمية في مجال التصوير الفوتوغرافي والإخراج الصحفي في تشويه ملامح بعض الصور الفوتوغرافية وإعادة بنائها من اجل تحقيق غرض معين قد يكون زيادة التوزيع او انتقاد او تشويه شخصية سياسية او اقتصادية معينة.

٣. إهمال البعد الاقتصادي او الاجتماعي لتكنولوجيا الاتصالية الحديثة في مجال الصحافة، حيث ترتب على إدخال التكنولوجيا لصحفية لجديدة التي تتسم بكثافة رأس المال وقلة العمالة والاستغناء من عدد كبير من العاملين من الادارين والعمال والمحررين نتيجة لإلغاء العديد من الوظائف ودمج البعض الآخر.

٤. أدت التكلفة العالية لتجهيزات التكنولوجية الحديثة إلى جانب المنافسة الحادة من وسائل الاتصال الأخرى غير المطبوعة على الجمهور وعلى المعلنين إلى عجز عدد كبير من الصحف عن تطوير نفسها بل وحتى عن الاستمرار في المنافسة بعد تطوير نفسها، مما أدى إلى إغلاق العديد من الصحف الكبرى خاصة اليومية وبعض المجلات العامة المصورة،واضطر العديد إلى الاندماج في إطار مجموعات إعلامية ضخمة تضم محطات التلفزيون وشبكات التلفزيون السلكي وأجهزة وبرامج الحاسبات الالكترونية مما أدي إلى حصر الملكية في مجموعات إعلامية قليلة العدد، الأمر الذي قد يعيد مرة أخرى عملية احتكار صناعة الإعلام في أيدي قلة من الممولين الذين يقومون بتوجيه الراى العام في إطار مصالحهم مما قد يشكل في الوقت نفسه قيدا على حرية الإعلام والتعددية.

٥. الأضرار الصحية للتكنولوجيا الاتصالية الجديدة خاصة الحاسبات الالكترونية حيث انتشر بين عدد من المحررين الذين يقومون الآن بتنفيذ معظم مراحل إنتاج الجريدة بأنفسهم على شاشات الحاسبات الالكترونية تحريرا وإخراجا وتجهيزا مثل مرض الR.S.I الذي يصيب مفاصل وأطراف مستخدمي الحاسبات الالكترونية نتيجة لعدم مراعاة الشروط الصحية في عملية تجهيز وتأسيس الأماكن التي يتم فيها استخدام الحاسبات الالكترونية وتزامن ذلك مع الاهتمام بدراسة الجوانب الصحية لتكنولوجيا الصحافة الجديدةNews Media Ergonomics.

ومن خلال ماسبق يبقى السؤال الأساسي والمحوري لمن فاتهم دخول صحافة عصر المعلومات وهو كيف يلحقون بها، او بلغة أكثر تحديدا ما هي متطلبات التحول إلى صحافة عصر المعلومات.

الإجابة بسيطة وسهلة ولكنها مكلفة ومعقدة ومركبة من عناصر فكرية و بشرية وتكنولوجية واقتصادية وقبل ذلك كله فهي تتطلب إرادة التغيير إلى الأفضل والمتطلبات بإيجاز وهي:

أولا: توافر التمويل الكافي القادر على مواجهة نفقات تمويل الحصول على تجهيزات تكنولوجية اتصالية وصحفية مناسبة وكافية لإصدار الصحفية.

ثانيا: الوعي بعصر المعلومات ومتطلباته لدى متخذ القرار الصحفي

ثالثا: توافر الصحفي المؤهل القادر على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة

رابعا: الانفتاح الصحفي المستمر على صحافة العالم من خلال نظم التأهيل الصحفي المتطورة تعليميا وتدريبا والاطلاع المستمر من خلال القراءة وورش العمل والدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات التي

تعالج تطورات الصحافة كمهنة وكصناعة في العالم.

خامسا: التعرف المستمر على اتجاهات الجمهور من خلال بحوث الاتصال الجماهيري وتطبيقاتها في المجال الصحفي، والتي ينبغي ان تعد بشكل علمي موضوعي- لا ان تتحول إلى أداة للدعاية والتسويق الذي يعتمد على ادعاء العلمية والمنهجية- فتكون أداة معينة لمتخذ القرار الصحفي وللمعلن في الوقت نفسه.

سادسا: تنشيط التجمعات المهنية كروابط واتحادات ونقابات وتجمعات الصحفيين والكتاب والناشرين والطابعين وأساليب التقييم الذاتي للأداء من خلال اتحادات وجمعيات ومجالس الصحافة ومعاهدها وكلياتها الأكاديمية والاهتمام بعملية التقويم المستمر لأداء الصحفي.

الإمتاع والترويح عن القراء بالمادة الخفيفة.

والبعد الثاني: يتعلق بتحول الصحافة إلى صناعة لها متطلباتها وأدواتها المكلفة وبالتالي ارتباط بقائها بالدخل، ويشمل مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

١. تحقيق الربحية، مما يضمن عائداً استثمارياً على رأس المال يكفل لها الاستمرار في تقديم خدماتها ويحقق رسالتها الإعلامية.

٢. الاستقلال المالي بما يضمن لها الاستقلالية التامة في خدمة رسالتها الإعلامية ومتابعة التطور السريع في تقنية الصحافة.

وهذا البعد بأهدافه الفرعية يعتمد على الإعلان الذي يمثل دخله في الغالب ٦٠٪ من دخل المؤسسة الصحفية والذي يغطي بدوره الخسائر الجسيمة التي تتعرض لها بسبب ارتفاع تكلفة التوزيع والأسعار.

ويؤكد الدكتور عبد الله الرفاعي لا أن البعدين السابقين يتصفان بالتلازم والترابط: بمعنى أن البعد الأول شرط لوجود البعد الثاني، والثاني شرط لاستمرار البعد الأول، ولذلك يجب أن يسود المؤسسة نوع من التوازن بين البعدين أو الهدفين بحيث لا يطغى بعد على آخر فيكون الاختلال وبالتالي تدخل المؤسسة دائرة الخطر.

ومن الأمور الجديرة بالذكر أن سعى المؤسسة الصحفية إلى الربح يجب ألا يكون على حساب واجبها تجاه مجتمعها، بل يجب أن يكون عاملاً مساعداً يكفل للمؤسسة جودة الرسالة الإعلامية التي تقوم بها، لذلك نجد من يربط بين هذه الجحودة ومدى الربح الذي يعدونه مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في أداء دورها في المجتمع.

الصحفي: المفهوم وأساليب التأهيل:

يشكل الصحفي العنصر الأساسي في صناعة الصحافة، فهو المسئول في النهاية عن جمع المعلومات، ومراجعتها واستكمالها وصياغتها ثم اختيار الصالح للنشر منها، ولذلك نجد أن رسالة الصحافة أو مهمتها تقع على عاتق الصحفي وليس هناك مهمة اشق من مهمة الصحفي بالنسبة لمسئوليته وما يترتب عليهما من واجبات وما ينبغي أن يتمتع به كفاءات وقدرات وموهبة، لأن الصحفي يحتل مركز القيادة والتوجيه بالنسبة للرأي العام.

ولذلك ينبغي أن يكون الصحفي واسع الثقافة، على جانب كبير من اللباقة والذكاء ومعرفة نفسية الجمهور، وإدراكه لمتطلباته، فضلاً عن تحيله بعقيدة راسخة، وقلم بليغ يفرض عليه مخاطبته الجمهور كل يوم بأسلوب سهل مشرق.

والصحفي فنان موهوب بطبيعته، لأن من يجمع هذه الصفات كلها لابد أن يكون قد نالها بطريق الموهبة والدراسة، وقد لا تنفع الدراسة ي خلق صحفي ناجح كالممارسة والموهبة.

والصحفي قبل كل شيء ينبغي أن يكون دقيق الملاحظة، ويعرف ما يثير اهتمام الرأي العام، وكيف يقتنص الأخبار الهامة، ويكشف عن الحقائق التي غالباً ما تكون مستورة بطبقة رقيقة. والفرق بين الصحفي والرجل العادي، أن الرجل العادي يمر أحيانا بحادثه أو ظاهرة معينة قد يجدها عادية أو تافهة لا قيمة لها.

بينما يستطيع الصحفي أن يجد في هذه الحادثة أو الظاهرة ما يلفت الأنظار ويثير الانتباه أو يعبر عن قضية تهم الرأي العام. ويحتاج الصحفي إلى سعة الحيلة للحصول على مواد إخبارية، بالإضافة إلى المهارة والجرأة والشجاعة، كما ينبغي عليه أن يكون قادراً على التعبير المؤثر.

الصحفيون أيضا، ينبغي أن يكونوا قادرين على جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها ونشرها على جماهيرهم، وهذا يتطلب تعليماً حراً متسعاً يتزاوج مع تدريب متخصص على تقنيات الكتابة والتغطية. إضافة إلى ذلك فإن الصحفيين ينبغي أن يكون لديهم فهم خاص لتاريخ وقوانين الاتصال والفهم العلمي المتصل بالمؤسسات الإعلامية ومنتجاتها وكل ما يترتب عليها.

المهارات الأساسية للصحافة هي الكتابة، التغطية، والتحرير، وكل ذلك ينبغي أن يتم من خلال فهم تاريخي للمجتمع الذي يعمل من خلاله الصحفي، حاجات ذلك المجتمع، والعواقب والتأثيرات التي يمكن أن تنتج عن توزيع تلك المعلومات داخل المجتمع.

وبسبب أهمية المعلومات في اقتصاد اليوم، نجد العديد من المؤسسات المختلفة الإنتاجية والخدمية تسعى لتوظيف أشخاص يتمتعون بمهارات الاتصال والكتابة، والتغطية، والتحرير، للنهوض بأعباء بناء صورتها الذهنية في المجتمع والترويج لها والإعلام المستمر عن أنشطتها المختلفة، وفي إطار تلك الوظيفة نشأت العلاقات العامة كفن وكمهنة.

ويبقى السؤال المهم: من هو الصحفي؟ وما هي محددات وظيفته؟.

في مصر صدرت مجموعة من القوانين التي تحدد تعريف الصحفي، منها المرسوم الخاص بجمعية الصحافة الصادر في ٢٠ابريل ١٩٣٦ ثم القانون رقم ١٠ الصادر في ٣١ مارس ١٩٤١م الخاص بإنشاء نقابة الصحفيين والذي اشترط لعضوية النقابة، الجنسية المصرية، وبلوغ الحادية والعشرين والتمتع بالأهلية المدنية، وحيازة ما يؤهل للاحترام الواجب للصناعة، والحصول على شهادة دراسية عليا أو درجة الثقافة التي تقتضيها الصناعة، وان يكون العضو مالكاً لصحيفة غير ذات موضوع خاص تظهر مرة في الشهر على الأقل أو ممثلاً لمالكها، أو مديراً لصحيفة أو لوكالة استعلامات أو رئيس تحرير أو محرر فيها مدة سنتين على الأقل، وان تكون الصحافة صناعته الرئيسية، وألا يحترف التجارة فيما ليس له صلة بصناعته.

ثم صدر بعد ذلك القانون رقم ١٩٥٥م في ٣١ مارس ١٩٥٥ والقانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ الصادر في ١٧ سبتمبر ١٩٧٠ وكلاهما خاص بنقابة الصحفيين، ونصت المادة الرابعة من القانون ١٨٥ لسنة ١٩٥٥ على أن (يعتبر صحفياً محترفاً من باشر بصفة أساسية ومنظمة مهنة الصحافة في صحيفة يومية أو دورية تطبع في مصر، أو باشر بهذه الصفة المهنة في وكالة أنباء مصرية أو أجنبية تعمل في مصر، وكان يتقاضى عن ذلك أجرا يستمد منه الجزء الأكبر لمعيشته.

ثم قضت المادة السادسة من القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ بأنه: يعتبر صحفياً مشتغلاً من باشر بصفة أساسية ومنتظمة مهنة الصحافة في صحيفة يومية أو دورية تطبع في الجمهورية العربية المتحدة أو وكالة أنباء مصرية أو أجنبية تعمل فيها، وكان يتقاضى عن ذلك أجرا ثابتاً، بشرط ألا يباشر مهنة أخرى.

وقد عرف احد الكتاب الفرنسيين، الصحفي انه ذلك الشخص الذي يخصص الجزء الأكبر من نشاطه لمزاولة الأعمال الصحفية، ويستمد منها الجزء الأكبر من دخله، وعرفه البعض الآخر بأنه من يكتب في صحيفة. والتعريف الأخير ليس دقيقاً إذا قيس بمعايير التعاريف الجيدة، لأنه ليس بالجامع المانع، لأن هناك صحفيين لا يظهر بأقلامهم حرف واحد في الصحيفة التي يعملون فيها، وهو أولئك الذين يؤدون واجبهم الصحفي متوارين عن الأنظار مثل سكرتيري التحرير والمصححين وغيرهم، وهناك بجانب هؤلاء أساتذة جامعيون وكتاب أخصائيون في مختلف فروع المعرفة تنشر لهم الصحف مقالات عديدة، ولكن لا يجوز اعتبارهم صحفيين، ومن هنا يرى الدكتور صليب بطرس أن الصحفي هو من يزاول العمل الصحفي في منشاة صحفية لقاء اجر ويتخذ هذا العمل مهنة مختارة له، وتقوم بينه وبين المنشأة رابطة العامل بصاحب العمل ويقصد بالعمل الصحفي، البحث عن الخبر، والمادة التحريرية وتشمل الصورة والحصول على المعلومات ثم إعدادها لكي تكون صالحة للنشر عن طريق ظهورها في الصحيفة مادة تقرأ ويتخذ هذا العمل صورة تحريرية أو فنية تتطلب من المحرر أن يكون كثير التنقل في بعض الأحيان أو أن يقبع وراء مكتبه أو في المطبعة، ولا يغير ذلك من طبيعة عمله الصحفي وتأسيساً على ما سبق يؤكد الكثيرون على أن الصحافة علم وفن، وقد يتبادر إلى الأذهان أن هناك تناقضاً في تلك المقولة إذ كيف يمكن أن تكون الصحافة علماً وفناً في وقت واحد، حيث إن العلم يتناول موضوعات خاصة بقوانين علمية حادة وجادة، بينما الفن لا يخضع لقوانين جادة بل يخضع للإبداع الفردي، أو بمعنى آخر أن العلم موضوعي والفن ذاتي.

وهذا الموضوع جدلي وعليه خلاف كثير، فالبعض يرى أن الصحافة فن، وصاحب الرغبة في العمل فيها لابد وان يكون موهوباً، وان الصحفي يولد وفي يده القلم وفي رأسه الفكرة على حد تعبير البعض، بينما يؤكد البعض الآخر أن الصحافة مهنة كسائر المهن في المجتمع تحتاج إلى استعداد طبيعي ولكنها كأي مهنة لها مكونات ثلاثة هي: المعارف، والمهارات، والقيم التي يمكن اكتسابها وتطويرها تعليماً وتدريباً.

والعمل الصحفي حسب التعريف الاصطلاحي للمهنة هو مهنة لها سمات وخصائص المهن الفنية العليا.

فالمهن الفنية العليا هي تلك المهن التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات خاصة يمكن اكتسابها عن طريق الدراسات النظرية والممارسات التطبيقية في الوقت نفسه، وغالباً ما تتم هذه الدراسات داخل معاهد متخصصة أو في الجامعات، وينضم أصحاب المهن الفنية العليا إلى منظمات أو روابط خاصة بهم تفرض

عليهم بعض القواعد الخاصة بممارسة المهنة والتعامل مع العملاء، وتعرف هذه الروابط باسم المنظمات المهنية Professional Associations، أما القواعد التي تضعها هذه المنظمات فهي الأخلاقية المهنية Professional Ethics.

وتحتاج المهنة الفنية العليا إلى معارف وخبرات ومهارات متعددة يتطلبها المجتمع، وجدير بالذكر أن أصحاب كل مهنة فنية عليا يميلون إلى الإحساس بأن مهنتهم قادرة بذاتها على تكوين وصياغة أخلاقياتها وعلى ضبط جودة عملها والتحكم فيه، وذلك على أساس من احتكارها لضرب معين من ضروب المعرفة والمهارة، ومسئولياتها عن شرف المهنة واستمرارها.

ولهذا تميل جماعات المهن الفنية العليا إلى رفض رقابة الجمهور، أو ضبط العملاء لها، ومع ذلك فهي تتأثر بالجمهور الذي تعمل من اجل خدمته، كما أنها تستجيب لحاجات جماعة المصالح الأخرى ومتطلبات التنظيمات المهنية المختلفة.

ويؤكد أبراهام فلكسنر على المسئولية الفردية والتطبيق العملي للمهارات والوسائل الفنية العقلية، والميل نحو تنظيم الذات، وتزايد الدوافع الغيرية الايثارية.

ويذهب موريس كوجان إلى أن المهن الفنية العليا هي عبارة عن عمل تستند ممارسته أو مزاولته على فهم دقيق للبناء النظري لبعض فروع العلم أو أجزائه وعلى المهارات والقدرة المصاحبة لمثل هذا الفهم، كما أن هذا الفهم وهذه القدرات ويجب أن تطبق على المسائل العملية والحيوية في حياة الإنسان.

ويحلل جيوفري ميلرسون خصائص المهنة الفنية على النحو التالي:

١. أنها تشتمل على مهارة تستند على معرفة نظرية.
٢. أن هذه المهارة تتطلب تدريباً وتعليماً من نوع معين.
٣. أن صاحبها يجب أن يثبت جدارته باجتياز امتحان من نوع معين.
٤. أنها تتطلب الأمانة والإخلاص والتمسك ببعض القواعد السلوكية.
٥. أنها تخدم الصالح العام.
٦. أن صاحبها يجب أن يكون منظماً أو مرتبطاً بتنظيم

والذين يقولون بأن الصحافة فن يرون أن الصحافة استعداد طبيعي قبل كل شيء، ولكي يكون الإنسان صحفياً وجب عليه أن يستجيب للنداء الصادر من أعماقه، وان تتوافر فيه الموهبة والرغبة الملحة، وقد أصبحت طبيعة ثابتة فيه في ملاحظة الحياة والناس، وان الصحفي مهما تتسع حقول تجارية فإنه لا يمكن أن يصبح صحفياً بمعنى الكلمة أن لم تكن فيه تلك العبقرية أو تلك الشعلة المقدسة التي تميز الصحفي الذي يولد صحفياً.

وعلى الجانب الآخر نجد من لا يتفق مع الذين يقولون ويؤيدون أن الإنسان يولد أو لا يولد صحفياً، وان الاستعداد الطبيعي هو كل ما يطلب من المبتدئ، مثل جوزيف بوليتزر الصحفي المجري الأصل الذي أصبح ناشر النيويورك ورلد ورئيس تحريرها، الذي يرد في أوائل القرن العشرين عليهم بقوله: إن كل ذكاء في حاجة

إلى من يتعهده حتى ولو سلمنا بأن الاستعدادات الطبيعية هو مفتاح النجاح في جميع ميادين النشاط الإنساني وان الصفات الخلقية وهي لازمة للصحفي الناجح تنمي بالعلم والتجربة.

يقول جوزيف بوليترز للذين يؤكدون أن التأهيل الحقيقي لا يمكن أن يكون إلا ثمرة التجربة والتدريب، انه لا يوجد إنسان في مكاتب الصحيفة لديه الوقت الكافي والرغبة في تعليم ناشئ مبتدئ ليلقنه ما يعرفه قبل أن يقوم بأصغر عمل صحفي أن نظام تعلم الصنعة على يد أسطى كان معمولاً به ي الحقوق والطب أما الآن، فقد تبين انه يمكن الحصول على نتائج أفضل بعد إعداد منظم في مدرسة مهنية.

ويشير بوليترز كذلك إلى الي أن الصحفيين الذين لم يؤهلوا، إنما يتعلمون مهنتهم على حساب الجمهور. ويضيف قائلاً: لا يكفي أن يكون صحفي الغد متعلماً تعليماً جامعياً عاماً، بل لابد من إعداده لمهنته الجديدة إعداد خاصاً، ويجب بوليتزر على الذين يدعون أن الصحافة في ذاتها لا تكون مادة يمكن تدريسها بأنه: كلما قطع المعترضون بأن هناك أشياء لا يمكن تدريسها برهنوا على ضرورة ما يمكن تدريسه أن المدرسة تكمل ولكنها لا تخلق، وان كنا نحكم على قيمة التعليم من خلال قدرته على إخراج صفات عقلية من العدم، فإنه لا يكون أمام معاهد التعليم، من رياض الأطفال إلى الجامعة، إلا أن تغلق أبوابها فيتعطل جميع المشتغلين بالتعليم.

ويرى جوزيف بوليتزر أيضا أن الصحافة هي أكثر المهن تطلباً، إنها تحتاج إلى أوسع المعارف وأعمقها وأحسن الخلق، ويسأل: هل يصح أن تترك هذه المهنة ذات المسئوليات الكبيرة تمارس دون أي تأهيل منتظم؟

وقد أوصى بوليتزر عند وفاته بمليونين ونصف مليون دولار لتأسس مدرسة صحافة وإنشاء جوائز سنوية لأحسن إنتاج في مجال الصحافة والأدب.

وهناك من يقول بأنه إذا كان لابد للجامعات من أن يكون لها دور معلوم في التدريب المهني للصحفيين فليكن ذلك على المستوى فوق الجامعي، ومن أصحاب هذا الرأي توم هولكنيسون الذي عمل رئيساً لتحرير صحيفة بيكترشربوست من ١٩٤٠م إلى ١٩٥٠م وأصبح فيما بعد مديراً لمركز الدراسات الصحيفة في جامعة كارديف البريطانية، ويعدد ما يحمله على الاعتقاد بذلك قائلاً.

١. إن الصحافة تختلف عن سائر المهن الفكرية الحرة كالطب والهندسة والمحاماة من حيث إن العمل فيها لا يقتصر على لون واحد من الألوان المتعددة للمعرفة. إنها وبعبارة أخرى: مهنة مفتوحة لا مغلقة وتحتاج إلى ثقافة ذوي المهن الفكرية الأخرى أيضاً. فالطبيب مثلاً بوسعه أن يكون مراسلاً أو محرراً طبياً، كذلك المحامي أو المهندس. لكن ليس بوسع من تخصص في الصحافة وحدها أن يكون طبيباً أو مهندساً أو محامياً، ومادام الأمر كذلك فإن التدريب المهني للصحفيين الحاصلين على مؤهلات عليا سيتيح الفرصة للصحافة كي تستفيد من كل ذوي المعرفة على اختلاف ألوانهم.

٢. إن التدريب المهني للصحفيين على المستوى فوق الجامعي هو أقل أنواع التدريب المهني تكلفة وأسرعها عائداً، كما انه اقلها ازدحاماً بالمواد المختلفة والتي يدخل بعضها في اختصاصات الشعب والكليات الجامعية الأخرى.

٣. إن مثل هذا التدريب سيؤدي إلى المزيد من التعاون والتنسيق بين الصحافة والجامعات، فقد تطلب بعض المؤسسات الصحفية من إحدى الجامعات تخصيص فترة تدريبية على المستوى فوق الجامعي لتدريب من يعملون فيها كمراسلين تربويين، ومثل هذا التدريب سبعين حتماً على فهم أحدث التيارات والأفكار في عالم التربية.

وكانت أولى المحاولات التي بذلت في ميدان التعليم الصحفي من خلال مؤسسة واشنطن كويلج - في الولايات المتحدة الأمريكية - منذ عام ١٨٦٩م، وبعد سنوات قلائل درست مادة صف الحروف والاختزال، وكان يقوم بتدريس المادتين رئيس تحرير جريدة لكسنفتي جازيت، وكان الطلبة يعملون في تحرير المواد وأعمال المطبعة.

وبعد ذلك غزت فكرة تدريس الصحافة كثيراً من العقول وانتشرت في أنحاء الولايات المتحدة، ورغم أن الموضوع وهو الصحافة كان في أطواره الأولى، ولم تكن هناك خلافات تدور حوله، وكان القائمون على هذه الدراسة يعتمدون على ذاتيتهم فيها، وكان لكل طريقته الشخصية في التدريس، وتضمنت مناهج الدراسة: تاريخ الصحافة، إصدار الصحف، قانون القذف، الإدارة، محاضرات عن أهم القضايا العالمية في الداخل والخارج، دراسات تطبيقية في التحرير بأنواعه، هذا إلى جانب المحاضرات العملية التي كان يلقيها أرباب هذه المهنة وتتضمن ملاحظاتهم وخبرتهم وتجاربهم.

أما في أوربا فكانت الصحافة تعتبر مهنة الأدباء، وكانت تغلب عليها الطبقية قبل كل شيء، فإذا ما تقدمت الأغراض الأدبية وتناولت موضوعات أخرى تاريخية أو اقتصادية كانت تسمى مهنة ضعيفة في سياساتها، ثم بدأت الموضوعات الصحفية تهتم بالنواحي الاجتماعية، ولكن لم يكن هناك اهتمام في بادئ الأمر بالنواحي العملية، فلما اندلعت شرارة الحرب العالمية الأولى ظهرت أهمية الصحافة في نشر الأنباء مما دعا إلى الاهتمام بمناهج التدريس على أسس مختلفة، وكان أن اهتمت كل من ألمانيا والنرويج وبولونيا بإجراء دراسات خاصة بهذه المهنة، ثم بدأت هذه الدراسات تحتل أمكنة لها في الجامعات خاصة في ألمانيا في السنوات الأخيرة بين الحربين العالميتين، وأصبحت الصحافة تدرس بانتظام في السنوات التي سبقت الحرب العالمية الثانية في كثير من جامعات أوربا، وظهرت أهمية المناهج قيمتها في الدراسة والبحث وظهر التخصص.

ويلاحظ أن بريطانية على خلاف ما هو متبع في الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا لا تميل كثيراً لإنشاء كليات جامعية لدراسات الصحفية أو الإعلامية، لكنها مع ذلك من الدول التي تهتم بالتدريب المهني للصحفيين، فقد تضافرت جهود جميع المنظمات الصحفية فيها على تحقيق مشروع قومي للتدريب هو المجلس القومي لتدريب الصحفيين، وهذا المعهد أو المجلس لا يقبل التدريب فيه إلا أولئك الذين يعملون في الصحافة بالفعل، ومن أراد الالتحاق به عليه أن يبرهن على قدرته الصحفية الكبرى برامجها التدريبية الخاصة بها.

ورغم اتساع مجالات الجرائد ووسائل الاتصال الالكترونية لتلبية اهتمامات الجمهور المتغيرة، نجد أن السمات أو الفضائل الشخصية التي تساعد في صناعة صحفي جيد ظلت أساسية لم تتغير، في حين تغيرت متطلبات إعداده وتأهيله مهنياً بالتعليم والتدريب.

فهناك مجموعة من السمات الأساسية ترتبط عادة بالصحفيين كقدرات أو سمات فطرية أو مؤشرات

عن طاقات كامنة يمكن تطويرها وتنشيطها تعليمياً وتدريبياً وأهمها: حب الاستطلاع والإحساس بالإنصاف والمسئولية، والإحساس بأنه عضو في فريق، وانه شخص يستمتع بالجرائد، وله مجالات اهتمام متعددة وعنده إحساس بالتعاطف مع الجنس البشري والقدرة على شرح الأفكار والكفاءة والمقدرة اللغوية والأسلوبية.

وحتى بداية القرن العشرين، كان اغلب الصحفيين لا يلتحقون بكليات، أو مدارس الصحافة بل كانوا يذهبون مباشرة للعمل في جريدة مدينة صغيرة أو محطة إذاعة، وإذا اظهروا قدرة استثنائية بعد سنوات عديدة يتحركون إلى وسائل اتصال أضخم، غالباً ما تكون في واحدة من المدن الكبرى.

أما اليوم فغالبية محرري الصحف خاصة صغار السن في العالم حاصلون على درجات جامعية، وعل الرغم من وجود اتفاق الآن على ضرورة أن يكون الصحفيون حاصلين على درجة جامعية، فإن نمط التعليم الذي تحتاجه الصحافة مازال مثيراً للجدل، فمعظم رؤساء التحرير يتطلعون إلى محررين حاصلين على درجة جامعية في الصحافة، إلا أن بعضهم على الرغم من ذلك يفضلون المحررين ذوي الخبرة الذين درسوا مقررات أساسية في التاريخ والقانون وعلم الاجتماع وعلم السياسة على سبيل المثال، وهؤلاء يعتقدون أن هذا النوع من الصحفيين يمكنهم استيعاب المهارات الصحفية التي يحتاجون إليها في شهور قليلة عن طريق التدريب إثناء العمل on the job training وان تخصصاتهم العليا college majors سوف تزودهم ببعض الخبرة في احد المجالات التي يحتاجون إليها ويرد بعض المعارضين بأن التدريب أثناء العمل يتضمن بعض المخاطر، فهو مكلف للجريدة لأنه عادة ما يستغرق شهوراً عديدة على الأقل قبل أن يصبح المتدرب قادراً على العطاء الصحفي، وقد يجد المتدرب بعد عدة شهور في الوظيفة انه لا يستمتع بالعمل أو انه غير موهوب بشكل يكفي لنجاحه، وأنه لهذا سوف يترك العمل قبل يجد الذين وظفوه عائداً لاستثماراتهم، فضلاً عن أن الكليات التي تدرس الصحافة أو الاتصال تزود إلى جانب المعلومات بعمليات مسح لصناعة الصحافة

وهناك شبه اتفاق اليوم على الحاجة إلى خريجي كليات ومدارس الصحافة وهناك وجهتا نظر أساسيتان في المناهج الدراسية التي ينبغي أن يحصل عليها الطالب:

أولاً: وجهة نظر أن تكون غالبية المواد المقررة معقودة للصحافة:

ويرى أصحابها أن محتويات المنهج الدراسي ينبغي أن تمسح وتحلل إشكالا مختلفة من الاتصال وتقنيات التغطية والتحرير وجوانب الفن الصحفي المختلفة، بحيث تكون الصحافة والمقررات الأساسية للطالب يضاف إليه مواد معارف عامة اختيارية يختار الطلاب بينها.

ثانياً: وجهة نظر أن تكون غالبية المواد المقرر غير صحفية:

ويرى اصحاباها أن يكون أساس محتوى المنهج الدراسي في مجال أكاديمي تخصصا يكتب فيه المحرر مستقبلاً، على أن تكون المحتويات غير الأساسية هي الصحافة بهدف تطوير مواهب كتابية، ويفترض مؤيدو هذا الأسلوب أن انه يتيح للطالب تنمية مهاراته الوظيفية عندما يلتحق بالعمل الصحفي أو الإعلامي، وسوف يتم تحسين الفرص الوظيفية بسبب الخلفية الأكاديمية.

ويحصل الطالب حسب وجهة النظر الأولى على درجة جامعية عملية في الصحافة والطالب حسب وجهة النظر الثانية يحصل على درجة في المجال الأكاديمي الذي اختاره.

فلسفة تعليم الصحافة والاتصال:

تأثرت الفلسفة الحالية لتعليم الصحافة والاتصال إلى حد كبير بجوهر الثورة التكنولوجية المتغيرة التي تسود عالم الاتصال اليوم، وبطبيعة العمل في المؤسسات الصحفية، وبحاجاتها المستقبلية، وبمدارس التعليم والتدريب الصحفية الراهنة.

فهي فلسفة ترفض التطرف، بحيث لا تكون حرفية أكثر من اللازم فتعلم الطلاب وتدربهم على التقنيات فقط، فالأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة اليوم قد تصبح متخلفة غداً بحيث تخرج حرفيا متمكناً من حيث الشكل، وترفض أيضا أن تكون نظرية أكثر من اللازم أو فلسفية أو تصورية أو قيمية، بل تركز على جوهر الثورة التكنولوجية الجديدة، والنظريات الاتصالية، والإطار العام للمجتمع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والنفسي والفلسفي والثقافي والقيمي الذي يتحرك فيه الصحفي بحيث يخرج بفكر ورؤية وقدرة على تكوين إحكام ومواقف ووجهة نظر تجاه مجتمعه. لا مجرد شخص يفهم جوهر الاتصال فقط بدون أن يمتلك ناصية أدواته التقنية.

فالفلسفة الجديدة لتعليم الصحافة والاتصال تهدف إلى الجمع بين جانبين: الجانب الأول: هو المهارات القابلة للنقل بشكل آني: وتتعلق بعمليات الكتابة والتحرير و الإخراج والإدارة واستعمال الأجهزة والتقنيات والأنظمة الاتصالية الجديدة بدءاً من نهايات العرض الضوئي، وآلات الجمع التصويري، وأجهزة الكمبيوتر والطابعات، إلى الأقمار الصناعية، وأجهزة الفيديو، وبنوك المعلومات، أي فهم الاتصال كتقنية وأداء في ثورته المتطورة التي لم يشهد العالم مثلها منذ أكثر من أربعين عاماً، منذ اختراع التلفزيون، ولكن هل يكفي فقط تعلم القواعد الإجرائية وأساليب إدارة وتشغيل هذه التكنولوجيات، لا فلابد أيضا من فهم جوهر هذه التكنولوجيات وأساليب التعامل معها، وتأثيراتها على عملية الاتصال بالجماهير.

والجانب الثاني للفلسفة الجديدة لتعليم الصحافة والاتصال هو الذي يزود بعقلية معارف عامة أو أساس نظري وفكري وفلسفي واتصالي يركز على جوهر عملية الاتصال بالجماهير وبعديها الاجتماعي والإنساني، فلا يكفي لدارس الصحافة والاتصال أن يتعلم كيف يستخدم المعدات، فالمعدات تتغير وتتجدد بين سنة وأخرى أو عقد واخر، ولكن الضروري هو أن يتعلم جوهر هذه التكنولوجيا ومتطلباتها وانعكاساتها وقيمها ي إطار عملية الاتصال بالجماهير التي تتضمن قائماً بالاتصال يوجه رسائله إلى جمهور عبر وسائل اتصالية مستغلاً تقنيات اتصالية متطورة بهدف تحقيق أهداف معينة، فجوهر الثورة التكنولوجية الحديثة التي يعيشها المجتمع الأمريكي، على سبيل المثال، تحول المشاهد أو القارئ أو المستمع من متلقٍ سلبي إلى متلقٍ ايجابي.

وفهم جوهر عملية الاتصال بكل أبعادها يجعل الفرد المتعلم قادراً على تكوين قيم وأحكام ومواقف تجاه المجتمع وقضاياه وأفراده، وهو المسئول عن أخبارهم وتسليتهم وتوجيههم وتنشئتهم ونقل العالم إلى أذهانهم، من خلال أدواته التكنولوجية وأحكامه وقراراته التحريرية الاتصالية كمحرر أو مذيع أو محرر في بنك المعلومات، من هنا تحدد جوهر فلسفة تعليم الصحافة والاتصال الحديثة في جملتين هما: التعليم للنجاح، والتدريب للنفاذ وهي فلسفة ترمي إلى تعليم الأفراد لكي ينجحوا في فهم جوهر وظيفتهم الاتصالية في المجتمع ودورهم الإعلامي والتفسيري وخطورة هذا الدور، من خلال ما يزود به تعليم الصحافة من مدخل معارف عامة (I.A.M) للدارس، تجعله على وعي بأبعاد الاتصال المختلفة وعلى بكل العلوم والمعاني الاجتماعية

الإنسانية وبتعقيدات العملية الاتصالية وتشابكها، تم تدريبهم أيضا على المهارات الاتصالية التقنية بنجاح تام، فالفلسفة الجديدة في تعليم الصحافة وتركز على جانبي الفكر والقيم والأداء والعمل، المعارف الاتصالية والإعلامية العامة، والأداء التقني الاتصالي، العقلية الإعلامية النظرية، والعقلية الحرفية المتمكنة.

وفي ندوة نظمها معهد بوينتر لدراسات وسائل الإعلام pointer institute for Media Studies في الولايات المتحدة الأمريكية، شارك فيها ١٥٠ أستاذ وخبيراً وممارسا وخبيراً ممارساً وطالبا للصحافة في ٢٦ فبراير ١٩٩٨م، عقدت بمدينة سان بطرسبرج ومولتها مؤسسة نيمان، ومؤسسة بيوشارلز، تم تطوير عدة مؤشرات حددت من خلالها الكفاءات العشر الأساسية المطلوبة في العاملين بجهاز تحرير الصحفية جريدة كانت أو مجلة في عصر الصحافة الالكترونية والإعلام الرقمي، وتم تصورها في شكل هرم على قمته الأخلاقيات، ثم أسفله الكفاءة الثقافية والكفاءة المدنية تليها الكفاءات البصرية والكفاءة التكنولوجية والكفاءة العددية، وفي القاعدة: الكفاءات المتعلقة بالتقييم الإخباري، المقدرة اللغوية، القدرة على التخيل والتفسير وكفاءة التغطية Reporting.

تدريب الصحفيين:

التدريب في مجال وسائل الإعلام مثل الصحافة، هو تلك العملية المنظمة المخطط لها، لاستثارة ونقل بعض الخبرات والمهارات والمعلومات والأفكار إلى العاملين في وسيلة الاتصال الجماهيرية (جرائد، مجلات، راديو، تليفزيون، سينما، إدارات العلاقات العامة، الإعلان). بغرض تنشيط خبراتهم وتجديد أفكارهم ومعلوماتهم، والعملية التدريبية على وسائل الاتصال بالجماهير هي عملية تستهدف التزويد بست رئيسية:

أولاً:

التدريب في مجال وسائل الإعلام مثل الصحافة، هو تلك العملية المنظمة المخطط لها، لاستثارة ونقل بعض الخبرات والمهارات والمعلومات والأفكار إلى العاملين في وسيلة الاتصال الجماهيرية (جرائد، مجالات، راديو، تليفزيون، سينما، إدارات العلاقات العامة، الإعلان) بغرض تنشيط خبراتهم وتجديد أفكارهم ومعلوماتهم والعملية التدريبية على وسائل الاتصال بالجماهير هي عملية تستهدف التزويد بست حاجات رئيسية.

أولاً: التوجيه:

من خلال مساعدة القادمين الجدد، أو المتدربين على فهم النظام الجديد الذي يلتحقون به، أنها تتضمن توليفهم على المصطلحات والأجهزة، وطرق وعلاقات العمل الجديدة التي سيجدون أنفسهم فيها وتتعلق أساسا بالفهم أكثر منها لمجرد التطوير لمهارات محددة، وهذا التوليف قد يشكل جزءاً مهماً من تدريب موسمي أو تحويلي للأشخاص المنقولين إلى عمل جديد داخل العمل الأصلي.

ثانياً المهارات الأساسية:

وهي تلك القدرات الخاصة بمعالجة لغة التعبير الاتصالي المكتوبة أو المسموعة أو المرئية في الجرائد والإذاعة والتليفزيون، أو التقنيات الخاصة بكل وسيلة، والنقائص اللغوية الشفوية الطفيفة واللغة المكتوبة يمكن علاجها، ولكن نقائص اللغة الإعلامية وأسلوب استعمالها، يحتاج علاجها إلى تدريب والى تنمية، والى تنشيط للقدرات الكتابية أو التصويرية، أو الصوتية، أو الأداء عامة، وخطورة هذه المهارات الأساسية أنها المحور الذي

تبنى عليه تقنيات العمل الاتصالي.

ثالثاً: المهارات المتصلة بتحرير الجريدة وإخراجها وطباعتها (بالنسبة للصحفيين) أنها تتصل بالعملية الإنتاجية للمواد الاتصالية من الناحية الثقافية وناحية المضمون، وكذلك تشغيل الأجهزة والمعدات وصيانتها وإصلاحها.

رابعاً: ترقية المهارات:

ويتم من خلالها تطوير مهارات في مجال معين، إنها عملية تنشيطك لهؤلاء الأشخاص الأكفاء الذين تدهورت مهاراتهم بمرور الوقت، وتجعلهم على الفة مع المعدات الجديدة أو الإجراءات التنظيمية وعلاقات الإنتاج الجديدة.

خامساً: الخلفية العامة:

وتنطوي على تنمية العاملين في الوسيلة الاتصالية (الجريدة أو المجلة هنا) وتزويدهم بالخلفيات العامة للقضايا الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والنفسية التي يقومون بمعالجتها من خلال وسائل الاتصال.

سادساً: التطبيقات المتخصصة:

وتتضمن هذه الخطوة أو تلك المرحلة التزويد بجرعات متخصصة من المعلومات في مجالات التخصص الفكري أو المضمون المسئول عنه الصحفي كمعلومات متخصصة يستفيد منها العاملون في وسيلة الاتصال في تصميم برامجهم وموادهم الاتصالية خاصة فيما يتعلق بنواحي المضمون.

والمحور الأساسي للتدريب هو "المقرر" أو "البرنامج" الذي يتضمن إعداده الخطوات التالية:

أولاً: تحديد المؤهلات التدريبية المطلوب تطويرها:

من خلال تحليل المستويات المطلوب الوصول إليها، ومدى تناسبها داخل النظام الحرفي والتعليمي، وهل سيكون ذلك على أساس معايير المهنة أو متطلبات المجتمع؟

ثالثاً: تحليل المحتوى التدريبي والوسائل المعاونة:

ما الذي سوف يتم تقديمه، وكيف؟ وبأي وسائل تعليمية أساسية ومعاونة يمكن لهذا المحتوى أن يحقق أغراضه، أو يتم توصيله بنجاح؟

رابعاً: تحديد الأهداف التدريبية التطبيقية (المرحلية):

بمعنى: أي مهارات أو اتجاهات أو معارف ينبغي أن يتم تدريسها من خلال المحتوى التدريبي، وكيفية تنظيم الأهداف بشكل مرتب حسب أهميتها؟.

خامساً: تنظيم عملية التعليم، التدريب:

ويتم فيها تحديد خطوات العملية التعليمية، التدريبية ومناهج ووسائل وخطط التنفيذ (المحاضرة، المناقشة، ورشة العمل، الزيارة الميدانية مثلاً) ووضع جدول زمني، أو كيف نضع الأهداف والمحتوى في وحدات تعليم ووقت، بأي أساليب (مناهج) ووسائل تتبع؟ وفي أي ترتيب وجدولة ذلك زمنياً.

سادساً: عملية التعليم، التدريب:

وفيها يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تطبيق الخطط والبرامج التدريبية حسب الجدول الزمني الموضوع.

سابعاً: تقويم العملية التدريبية:

وهي عملية تقدير لنتائج وطبيعة الآثار التي أحدثتها عملية التدريب على الوسيلة الاتصالية (الجريدة هنا) ومن ثم فهي تفترض وجود أهداف محددة ومجالات للنجاح والتغيير يسعى التدريب كعملية منظمة ومخططة لإحداثها، وهناك ثلاثة مجالات رئيسية يتم من خلالها التقييم.

المعيار الأول: أهداف البرنامج التدريبي ومدى تحققها، وقد تشتمل هذه الأهداف على الأهداف التالية أو بعضها: مثل إحداث تغييرات في وجهات نظر واتجاهات المتدربين، وتنمية مهاراتهم توصيل معارف معينة ونقل خبرات جديدة، تحقيق التكيف بينهم وبين مجال عمل جديد.

المعيار الثاني: الأداء وطرق العمل: ويشمل هذا أداء المدرب والمتدرب قبل وبعد التدريب، ومدى صحة وسائل وأساليب التدريب والتعليم وسلامتها، وسرعة التعليم أو مدى تقدم المتدرب واستجابته للبرنامج.

المعيار الثالث: البرنامج وستضمن دراسة مدى تطابق محتوى أو مضمون البرنامج مع الأهداف المحددة والحاجات المطلوبة كالمهارات المراد تنميتها، أو المعارف المراد تحصيلها أو الخبرات المراد نقلها.

التخطيط الاستراتيجي وأهميته في صناعة الصحف

ينظر بعض المدراء العرب إلى الإستراتيجية على إنها خطة طويلة الأجل أو امتداد للخطط السنوية ولكن على نطاق زمني أطول، ولعلهم معذورين في ذلك نظرا لحداثة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العربية ولقلة ما نشر عنها في مؤلفاتنا الإدارية، وحداثة تدريسها في جامعتنا العربية هذه النظرة إلى الإستراتيجية ليست خاطئة ولكنها في حاجة إلى بعض التعديلات والإضافات لتكون متكاملة وأكثر ارتباطا بالواقع.

يتناول هذا الفصل المعاني الخاصة بالإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ومراحلها الأساسية، ونقدم بعض الأشكال والنماذج التي توضح ذلك ومن جانب آخر سوف يتم توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تسليط الأضواء على فوائدها وابرز التحديات التي تواجها حاليا.

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

بالإمكان تعريف الإستراتيجية Strategic Management بأنها:

علم وفن صياغة وتنفيذ وتقيم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها إنها:

مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

ويؤكد العالمان Thompson & Strickland على الإدارة الإستراتيجية هي:

العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة

وهنالك من يرى إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة من بيئتها.

أما (Ansoffانسوف)، وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:

تصور المنظمة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب ان تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

إن تفحص هذه التعريفات التي قبلت في الإدارة الإستراتيجية يوضح ان بعضها يركز على تصور دور المنظمة رسالتها وغاياتها بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى إنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، وفي هذا الصدد يمكن القول إن الإدارة الإستراتيجية هي:

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبيرة والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيان يتفاعلان معا:

الأول: إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

الثاني: إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، إقليمية، عالمية وبالتالي فان التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا.

وسوف نستعرض هنا بعض الفوائد التي يمكن ان تحققها المنظمة عند استخدامها الإدارة الإستراتيجية بأساليب عملية بعيدة عن التقليد والعشوائية، وكذلك الإشارة في بعض التحديات التي تواجهها المنظمات والتي نفترض على المنظمة ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

ثالثا: فوائد الإدارة الإستراتيجية

١. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة أي إن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق لمستقبل (بدلا من الاستجابة فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

٢. تاريخيا كانت الفائدة الأساسية الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة المعينة في إيجاد الخيار الاستراتيجي وبالرغم من إن ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية Process وليس القرار أو التوثيق،هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين).

وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية متبوعا بالإخلاص والالتزام وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق هدافها.

٣. استيعاب وفهم أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

٤. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية أثبتت الدراسات الميدانية ان المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية المنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

٥. تدعيم المركز التنافسي: تقوى الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

٦. التخصيص الفعال لإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري إثارتها أمام القارئ من اجل التمعن فيها وأخذها بالحسبان وهو يصنع قراراته الإدارية. ومن بين هذه التحديات ما يلي:

أ. تسارع التغيرات الكمية والنوعية وبيئة الأعمال:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا وهام وفي مختلف أنواع

المنظمات العربية.

ب. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضا Global Competition.

وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط إستراتيجية كفاءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظم في أسواق مختلفة على سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعتها ونموذجا متآلفا يتطلع إليه المدراء في بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من اجل البقاء على حد قول احد مدراها.

ج. التحالفات الإستراتيجية Strategic coalition

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

د. والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلا التحالف القائم بين شركة Toyota وشركة GE من اجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات ونفس الشئ بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتيFord. Mazda. Ford. Nissan وبين شركتي Philips و Samsung في مجال وضع التلفزيون ذي الصور المجسمة.

ه. د. كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدرة وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب فقد انتهي عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

و. ظهور المنظمات المتعلمة: Learning Organizations

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة Knowledge، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى ان بالإمكان استخدامها أما لزيادة (أو تقليل) المتاح منها من اجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

خامسا: مراحل الإدارة الإستراتيجية

لدينا أربعة مراحل وخطوات في الإدارة الإستراتيجية هي:

١. التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning ويتضمن المسح أو التحليل البيئية

الداخلية والخارجية.

٢. صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

٣. التطبيق الاستراتيجي Strategy Implementation

٤. التقويم والسيطرة Evaluation and Control

وتتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية Process ذات خمس خصائص أساسية:

أولا: انه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ثانيا: إن جودة كل مرحلة توقف على جودة المرحلة السابقة لها أي ان التغير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة).

فالتغير في رسالة المنظمة يؤثر على تغيير أسلوب تعاملنا مع البيئة قد تؤدي إلى تعديل في الرسالة، وهكذا.

ثالثا: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى التي تعرفت عليها سابقاً.

رابعا: ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

أولا: التحليل والرصد البيئي Environ mental Scanning

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية Strategic Factors التي سوف تحدد مستقبل المنظمة وابسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "سووت SWOT Analysis.

ويستخدم مصطلح SWOT لتحديد الفرص Opportunities والتهديدات Threats في البيئة الخارجية لمنظمة External Environment والتي ليست تحت سيطرة المنظمة في الأمد القصير وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية العامة وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة.

وكذلك لتحديد عوامل القوة Strengths والضعف Weaknesses والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير وتتضمن هذه العوامل هيكل المنظمة ثقافة المنظمة والموارد المختلفة للمنظمة.

وتشكل نقاط القوة الأساسية للخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية ويوضح الشكل التالي المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ. تحديد رسالة المنظمة.

ب. تحديد الأهداف القابلة لتحقيق

ج. وضع الاستراتيجيات وتطويرها

د. وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

والأتي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات:

أ. تحديد رسالة المنظمة Mission

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب ان يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من ووجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي.

فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معنية، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

وفي حقيقة الأمر نجد ان تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجب على أربعة أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العمل؟

- لماذا توجد المنظمة؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفتقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو وسط البحر.

ب. تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها، إن ملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياع الغاية من وجود المنظمة.

الأهداف Objectives هي النتائج النهائية للنشاط المخطط النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه.

وتحدد الأهداف "ماذا" يجب انجازه "ومتى" يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن.

وهناك من يفرق بين الغايات Goals والأهداف **Objective** إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح profit Maximization.

ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:
الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في رضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا).

هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي
- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا أو زيادة المبيعات).
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح).
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (١٢٪ مثلا).
- إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا).

ولكي تكون عملية الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، لا بد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة وبوضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة.
وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها فأنه يتوجب عليها:

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.
- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقاً لأولويات تحقيقها.
- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها

المنظمة.

- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

ج. وضع الاستراتيجيات وتطويرها Development Strategies

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة إنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من اجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة.

وبالرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال إي أن هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية، متكاملة مع بعضها، لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختص بوضعها. وهذه المستويات هي:

١. الإستراتيجية الكلية أو الإستراتيجية المنظمةCorporate Strategy

في هذا المستوى تتول الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟

وبالتالي فأنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها أو تخرج منها.

وعليه فأن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية Strategic Gap وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، كما وتؤثر على كل المنظمة.

٢. استراتيجيات وحدات الأعمال Business Units Strategies

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل ان تواجها المنظمة وتمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها تركيزا أو اقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل.

٣. الإستراتيجية الوظيفية Function Strategy

تهتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة حيث تضع الأقسام الوظيفية (في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال)، استراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها

على تحسين الأداء ومن بين هذه الاستراتيجيات، إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية الأفراد وهكذا.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة باختيار الموردين والمناطق الجغرافية والتحفيز والرقابة وأماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة.

٤. وضع السياسات Policies

ليس اختيار الإستراتيجية الملائمة حاليا لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية بل لا بد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي نصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة Broad guidelines يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف المشترك.

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وتبقي السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الاسترتيجية التي أدت إلى وضعها وقد تصبح مثل هذه السياسات الإدارية ما يلي:

إن شركتنا ترفض أي تفيض في التكاليف إذا اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال Maytag Company.

يجب أن تحتل شركة جنرال موتوز General Implementation المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق.

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل ويرى الإدارة الوسطى و الإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، وأشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي Operational planning وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد.

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ونظام الإدارة والأتي شرح مختصر لكل البرامج والموازنات والإجراءات.

البرامج Programs:

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

الميزانيات Budgets:

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية إنها تتضمن وضع قوائم التكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى لحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

الإجراءات Procedures:

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية إنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لانجاز برنامج المنظمة على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع.

رابعاً: التقييم والسيطرة Evaluation and Control

والتقويم والمتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الادعاء من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وبالرغم من ان التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

ومن اجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لابد من ان يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية Feedback وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجرى فعليا ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتاج والتأكد من ان الأداء التنظيمي والفردي يسيران في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا إذ ان النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

الخلاصة:

الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها وإبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من اجل اتخاذ

القرارات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقويمها ومراقبتها.

ان تزايد إقبال المنظمات على تبنى الإدارة الإستراتيجية فكرا وأسلوبا للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها لأسس الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال إن هذا الإقبال مرده أيضا إن الإدارة الإستراتيجية أصبحت في يومنا هذا خيارا استراتيجيا لا يمكن للمنظمات إلا أن تتبناه من اجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي.

ثانيا: الأدوار الرئيسية للمدير الاستراتيجي

توصل هنري منتزيرج (Henry Mintzberg) إلى أن هناك عشرة ادوار أساسية المدير الاستراتيجي تقع ضمن ثلاث مجاميع رئيسية هي:

١. الأدوار الشخصية personal roles

يؤدي المدير واجبات رسمية ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية بصفته رئيسا صوريا ورمزيا للمنظمة Figurehead (مثل حفلات التقاعد، افتتاح خط إنتاجي معين، حضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود بالنيابة عن المنظمة)، وبوصفه قائدا Leader يحث ويحفز ويطور ويقود ويرشد العاملين، وبوصفه حلقة وصل Liaison يحتفظ بشبكة من العلاقات و الاتصالات مصادر المعلومات للحصول على المعلومات والمساعدة أو التأييد.

٢. الأدوار المعلوماتية Information Rotes

وتتضمن دور المراقب Monitor الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة، ويقوم بجولات في المنظمة، وكذلك دور الموزع للمعلومات أو ناشر للمعرفة Disseminator بين العاملين والأشخاص المهمين سواء داخل المنظمة أو خارجها إلى جانب دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المنظمة Spokes person الذي يطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة بكل ما من شأنه تعزيز مكانة المنظمة كان يتحدث إلى غرفة التجارة أو يوضح سياسة المنظمة لوسائل الإعلام ويشارك في الحملات الدعائية.

٣. الأدوار القرارية Decisional roles

٤. كما يبحث المدير الاستراتيجي عن المشروعات في المنظمة والبيئة من اجل تحسين السلع والعمليات والوظائف المختلفة، باعتباره رجل أعمال ريادي Entrepreneur، واخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات باعتباره معالج للصراعات والمتاعب Disturbance Handler، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة بوصفة موزعا للموارد Resource Allocate وهو يمثل المنظمة كمفاوض Negotiator في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسين للجماعات المختلفة في البيئة والتفاوض مع النقابات والمفوضين والممولين والعملاء الرئيسين للمنظمة.

ثالثا: حاكميه المنظمة Corporate Governance

(من الذي يحم المنظمة؟) لكي ينفذ المدراء الإستراتيجيون الإدارة الإستراتيجية بمختلف مفرداتها لابد من وجود تركيب تنظيمي معين أو وحدات إدارية محددة لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة في مجالات البقاء والنمو وهذه الوحدات هي مجلس الإدارة، والإدارة العليا.

١. مجلس الإدارة Board of Directors

يتكون مجلس إدارة الشركة من مجموعة من الأعضاء (داخليين وخارجين) المسئولين قانونا أمام الجمعية العمومية للمساهمين عن حسن إدارة المنظمة، فهو الجهة التي يناط بها مسؤولية الإدارة والرقابة وبذلك ينسب إليه حالات النجاح أو الفشل.

كان أداء مجالس الإدارة ولا يزال في بعض الشركات سلبيا وكان اختيار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم الاجتماعية، أو مدى صلتهم وقربهم من المديرين بغض النظر عن مواصفاتهم الإدارية والفنية ومعرفتهم للمهمة الأساسية للشركة التي يشرفون عليها.

مسؤوليات مجلس الإدارة:

لا تملك معايير عليها تحدد أو تعرف مسؤولية مجلس الإدارة بشكل دقيق فهي تختلف من دولة إلى أخرى وتشير الدراسات الحديثة التي تمت في الشركات الأمريكية إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم أو تعينهم حاملي الأسهم للأغراض الآتية

١. وضع إستراتيجية ألمنظمة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.
٢. تعين(أو فصل) المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة.
٣. الرقابة والسيطرة علي الإدارة العليا.
٤. إعادة التقييم والمصادقة علي استخدام موارد المنظمة.
٥. الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة.

وبالرغم من ضرورة اهتمام المجلس بجميع هذه الواجبات لكن أهمية كل منها تختلف باختلاف الظروف. ومن الناحية القانونية يكون المجلس مسئولا عن توجيه أمور الشركة وليس إدارتها فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا.

دور مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية:

لكي يستطيع مجلس الإدارة مقابله مسؤولياته التي تناولناها في الفقرة السابقة علية القيام بثلاثة مهام أساسية:

__ المراقبة:monitor

يستطيع المجلس من خلال لجان إدارية متخصصة أن يبقي متماشيا وعلي علم بالتطورات التي تحدث داخل وخارج المنظمة. وبالتالي يستطيع أن يوجه أنظار الإدارة إلي أي تطورات يمكن أن تغفلها.

__ التقييم والتأثير: evaluate and influence

يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، والموافقة أو عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح والإرشاد ووضع البدائل.

__ الاستحداث والتحديد: initiate and determine

يستطيع المجلس استحداث رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية للإدارة وبالإمكان وصف المجلس

أو تحديد خصائصه في محاولاته تحقيق هذه المهام الثلاث الأساسية. وذلك من خلال تحديد النقطة التي تمثله علي مقياس مصمم علي أساس مدي إسهامه في الأمور الإستراتيجية للمنظمة. تتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس هامشية أو صورية لا تسهم إطلاقا في تحقيق هذه المهام، ومجالس نشطة تسهم بدرجة كبيرة في المهام الثلاث، (الاستحداث والتقويم والتأثير، والمراقبة).

٥. وتشير الدراسات التي أعدت في المنظمات إلى أن مساهمة مجلس الإدارة تنحصر بين المشاركة الاسمية الفاعلة وقد وجدت مجلة Fortune عندما بحثت واقع مجلس الإدارة في (٥٠٠) شركة ناجحة ما يلى:

- ٣٠٪ من المجالس يعمل بنشاط مع مجلس الإدارة لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة.
- ٣٠٪ من المجالس ينحصر دورها في اقل ما يمكن من المشاركة (مشاركة اسمية).
- ٤٠٪ من المجالس يصادق فقط على المقترحات الإستراتيجية التي تقدمها الإدارة العليا، (موافقة تشكيلية او وهمية)..

٦. وقد جرت العادة (لاسيما في الشركات الأمريكية والكندية) أن يقوم رئيس مجلس الإدارة بوظيفة الرئيس التنفيذي الأعلى (Chief Executive Officer (CEO.إلا أن لهذا الأسلوب مخاطرة لأنه يعطي للرئيس او المدير التنفيذي الكثير من القوة ويساعد على تقليص استقلالية المجلس لذلك أكدت القوانين البريطانية والألمانية والاسترالية على ضرورة الفصل بينها.

وتنجز معظم مجالس الإدارة الفاعلة في الشركات الكبيرة أعمالها من خلال اللجان مثل لجنة التخطيط الاستراتيجي ولجنة المراجعة، ولجنة التعويضات واللجنة المالية ولجنة المشتريات ولجنة التعيينات وبالرغم من أن هذه اللجان ليس لها واجبات قانونية محددة إلا ما ذكر في التعليمات الداخلية لكنها تمنح صلاحية كاملة بالتصرف في صلاحية المجلس بين اجتماعاته وبالتالي فهي تتصرف كامتداد للمجلس وقد يكون بعض هذه اللجان دائمة كما هي الحال في لجنة التخطيط الاستراتيجي او غير دائمة كما هي الحال في لجان المشتريات والتعيينات والمراجعة.

وبالرغم من أن مسئولية الإدارة الإستراتيجية يشارك بها جميع العاملين في الشركة إلا أن مجلس الإدارة يلزم الإدارة العليا بضرورة أداء هذه المسؤولية على خير وجه.

٢. يتم في الغالب تنفيذ مهام الإدارة العليا من قبل المدير العام او ما يسمى بالمدير التنفيذي الأعلى في الشركة وبالتنسيق مع نوابه ومدراء الأقسام في الشركة ويكون المدير العام مسئولا أما مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة للشركة، إن من واجباته تنفيذ العمل المطلوب مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق أهداف الشركة وبالتالي فان عما الإدارة العليا متعدد الجوانب وموجه نحو مصلحة الشركة ككل.

ويتوجب على المدير العام أداء مسؤوليين أساسيين بنجاح تام نظرا لأهميتها في فاعلية الإدارة الإستراتيجية بالشركة

أ. توفير القيادة الإدارية والرؤية الإستراتيجية للشركة.

ب. إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

أ. توفير القيادة للشركة:

وتتجسد أهمية القيادة للشركة من حيث إنها تضع او تحدد النغمة التي تسير عليها الشركة إلى الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision فهي تصور لما يمكن ان تكون عليه الشركة مستقبلا.وغالبا ما نجدها في رسالة الشركة ويرغب العاملون في المنظمة في الحصول على رؤية واضحة لما يعملون في سبيله والإحساس برسالة المنظمة، وتلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في هذا المجال لأنها وحدها القادرة على تحديد وتوصيل هذا الإحساس إلى كافة العاملين بالمنظمة والقيادة ليست هي الإدارة الإستراتيجية كما يظن البعض بل إنتاج لها.

٧. ولتوضيح أهمية القيادة الإستراتيجية يقول مدير شركة جنرال إلكتريك General Electric Co : قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية،وتحديدها بوضوح و الاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة.

لقد اكتشفت دراسة قامت بها مؤسسة ما كنزي لمدة عامين أن المديرين التنفيذيين في المنشآت المتوسطة الحجم والناجحة هم في الأصل مندوبو مبيعات متفوقين بأنفسهم كثيرا، ويعبرون على صعوبات نقل أحاسيسهم وإخلاصهم للشركة ورسالتها إلى كل من يتصل بهم.

ويدرك المديرون التنفيذيون أصحاب الرؤية الإستراتيجية الواضحة إنهم قادة نشطون وملهمون. يستطيعون فرض احترامهم والتأثير في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية لأنهم يتمتعون بثلاث خصائص أساسية هي:

١. القدرة على تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فالمدير لا يرى الشركة كما هي عليه الآن وإنما كيف إن تصبح مستقبلا، وتتعدى رؤيته للمنظمة الشكاوي الصغيرة والتظلمات التي يواجها في عمله اليومي هذه الرؤية المستقبلية والشاملة تضع النشاطات والصراعات في إطار جديد يعطى معنى جيدا لعمل كل فرد، وتساعد العاقلين على رؤية ابعد، رؤية تتجاوز تفصيلات عملهم اليومي إلى مهام ووظائف المنظمة ككل.

٢. يقدم نموذجا جيدا في السلوك للاحتذاء به قبل العاملين في المنظمة، كما أن اتجاهاته وقيمة بخصوص رسالة المنظمة وأنشطتها تكون واضحة وتتجسد باستمرار في أقواله وأفعاله.

٣. بنقل للعاملين مستويات عالية للأداء ويبدى في الوقت نفسه ثقته الكبيرة بقدراتهم في الوصول إليها.

ب. التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لا غني عنها في أي منظمة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح فهو يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى إلى تحقيقها كما يزود المدراء بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل ويساعدهم على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

ان التخطيط الاستراتيجي يرفع من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة

ويقدم لهم الأساس السليم لعملية تقييم الموارد وتوزيعها وإعداد الموازنات المختلفة.

ولهذه الفوائد نجد قيام الإدارة العليا في اغلب المنظمات الكبيرة بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع وتدعم العاملين على ممارسته بالأسلوب الصحيح ويجب أن تكون نظرة الإدارة العليا بعيدة المدى لكي تحدد رسالة المنظمة وتوضح أهدافها وتضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة.

وبإمكان الإدارة العليا تحديد خططها عن طريق طلبها من وحدات الأعمال والقطاعات الوظيفية إعداد خطط إستراتيجية فرعية لكل منها، او تقوم الإدارة بإعداد مقترح خطة إستراتيجية أوليه للمنظمة ككل وتوزيعها على الوحدات الإدارية طالبة منهم وضع المقترحات الأولية بخصوص خططهم الفرعية ضمن هذه الرؤية الشاملة ورفعها إلى الإدارة العليا للدراسة.

وقد تطلب الإدارة العليا تنفيذ استراتيجيات وسياسات تم الاتفاق عليها او اتخذ قرار بشأنها على مستوى القمة بحيث تنفذ على مستوى المنظمة ككل.

وبغض النظر عن الأسلوب المتبع في إعداد التخطيط الاستراتيجي فأن المتوقع من الإدارة العليا إدارة العملية الشاملة للتخطيط الاستراتيجي بأسلوب يمكن جميع الوحدات الفرعية من التكامل مع بعضها ومع الخطة الإستراتيجية الشاملة للشركة.

ويوجد في العديد من المنظمات الكبيرة لجنة او هيئة للتخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة من خبراء في الإدارة الإستراتيجية يترأسهم نائب رئيس الشركة او مدير التخطيط الاستراتيجي في الشركة وتتحدد مسؤوليات هذه اللجنة بما يلى:

١. تحديد وتحليل المواضيع الإستراتيجية الخاصة بالشركة واقتراح البدائل للإدارة العليا.

٢. الاستمرار بتفحص البيئة الداخلية والخارجية لحصول على المعلومات للوصول إلى القرارات الإستراتيجية.

٣. تنسيق وتوجيه الوحدات الإدارية بخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي ومساعدتها في إيجاد التكامل المناسب وبما يتلاءم والخطة الشاملة للتخطيط الاستراتيجي.

الخلاصة:

إن حجر الزاوية في المنظمات الحديثة هو مجلس إدارتها الفاعل ومد رائها الإستراتيجيون الذين يرسموا خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، أنهم القادة الذين يرون الأعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعاله.

ينشرون في جميع أنحاء المنظمة ولكنهم يعملون كفريق واحد متكامل يؤمن بأهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النجاح المتواصل لمنظمتهم ويحرصون على وضع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة عبر مجلس إدارتها وإدارتها العليا.

تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات علي الإدارة الصحفية

شهدت تكنولوجيا الاتصال خلال العقدين الماضين نموا متزايدا فاق القدرة على وضع تصور كامل يحكم أداء هذه التكنولوجيا التي تشمل الحاسوب الالكتروني والبث المباشر والاستشعار عن بعد عبر الأقمار الاصطناعية والشبكات الالكترونية والاندماج الحادث بين كل هذه الأدوات الالكترونية.

لقد أصبح الاهتمام بوسائل الإعلام في مجتمعنا يتزايد ويأخذ أبعادا أكثر عمقا وشمولا وأهمية وتأثيرا وبخاصة من خلال تطور الأدوات والتقنيات الإعلامية الحديثة التي زادت من فاعلية الاتصال الجماهيري وأصبحت وسائل الإعلام ميدانا كبيرا ومجالا خصبا للمنافسة وإحراز قصب السبق الإعلامي للجماهير.

إن الحصول على المعلومات وتوثيقها واسترجاعها وصناعة مادة إعلامية متميزة والعمل الجاد على تحقيق السبق الإخباري والمتابعات الإخبارية المتواصلة والتحليلات المتعمقة وتقديم المواد الإعلامية المبتكرة بأداء فريد وإخراج فني متقن وجذاب، كل ذلك يساعد على تفاعل القارئ مع صحيفته، ويزيد من شعبية تلك الوسيلة الإعلامية لاسيما مع تزايد الاتصال الجماهيري التفاعلي المباشر وزيادة التفاعل المباشر المنشود مع زيادة مساحة الحرية للتعبير وتبادل الآراء ووجهات النظر والأفكار.

مفهوم وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات:

التكنولوجيا كلمة إغريقية الأصل مؤلفة من جزئيين إحداهما (Techno) الإتقان أو التقنية والثانية (Logos) أي العلم أو البحث وتعني علم التقنية من حيث الدقة.

ويمكن تعريف لتكنولوجيا بأنها "مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستحدثة لبحوث أو دراسات مبتكرة في مجالات الإنتاج والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة والتي تمثل مجموعات الوسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العملية وبالتالي فهي مركب قوامها لمعدات والمعرفة الإنسانية

فيما عرفها أسامة بن الخولي بأنها مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة التي تحقق إنتاج سلعة وتقديم خدمة وفي إطار نظام اجتماعي واقتصادي معين

وتعرف تكنولوجيا الاتصال بأنها: (مجموع التقنيات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي توظف لمعالجة المضمون والمحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي والتي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات المسموعة والمكتوبة والمصورة والمرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الالكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية ونقلها من مكان إلى مكان أخر وتبادلها

إما تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي كل ما ترتب على الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الالكتروني والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية والالكترونات الدقيقة والوسائط المتعددة من إشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج وجمع وتخزين ومعالجة ونشر واسترجاع المعلومات بأسلوب غير مسبوق، يعتمد على

النص والصوت والصورة والحركة واللون وغيرها من مؤثرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا.

وتكنولوجيا الاتصال على هذا النحو ليست كغيرها من أنواع التكنولوجيا الأخرى فهي تتحدى نفسها وتسابق الزمن وتتميز عن غيرها بوصفها عملية متكاملة أكثر من كونها مجرد أدوات فاستخدامها يقود إلى إعادة ابتكارها من جديد، وهو ما يؤدي إلى مزيد من الاستخدام وهكذا في دائرة لا تنتهي.

أما بسيوني حماد فيري أن تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملية واحدة، على أساس أن ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف النتاج الفكري في مختلف المجالات،وظهور الحاجة التي تحقق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتفق أو إتاحته للمهتمين ومتخذي القرار في أسرع وقت،. وبأقل جهد عن طريق استحداث أساليب جديدة في تنظيم المعلومات وتعتمد بالدرجة الأولى على الحاسبات الالكترونية واستخدام تكنولوجيا الاتصال لمساندة مؤسسات المعلومات، ووضع خدمات لتصل عبر القارات.

والواقع إن تعريف تكنولوجيا المعلومات ينطوي على هذا التزاوج إذ بنص في إحدى صيغة على انه (اقتناء واختزان المعلومات وتجهيزها في مختلف صورها وأوعية حفظها، سواء كانت مطبوعة أو مصورة أو مسموعة آو مرئية أو ممغنطة أو معالجة بالليزر، وبثها باستخدام توليفة من المعلومات الالكترونية ووسائل أجهزة الاتصال عن بعد).

ووفق تعريف اليونسكو فان تكنولوجيا المعلومات في (مجالات المعرفة والتقنية الهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول المعلومات وتطبيقاتها. إنها تفاعل الحسابات والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهكذا فانه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات حيث انتهي عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال.

ويشهد عالمنا المعاصر حاليا ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل على السرعة في الحصول على المعلومات ونشرها بأقصى سرعة ممكنة.

فقد أحدثت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تغييرات نوعية في العديد من أوجه الحياة للدرجة التي مهدت الطريق للانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات وان هذه الثورة سوف تترك آثارها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المجتمع المعاصر كما ونوعا، ويقع في القالب من هذا التحول الإرادة السياسية لدول العالم المختلفة إذ من المتوقع أن تشهد السنوات المقبلة اهتماما متزايدا لتبني سياسات قومية للبنية التحتية للمعلومات بما في ذلك صياغة الأطر القانونية المشجعة لاستيعاب التكنولوجيا لتوظيفها وإحلالها محل الموارد التكنولوجية التقليدية.

وبصفة عامة فقد أتاح التطور التكنولوجي في أساليب الاتصال جمع وتخزين واسترجاع وتجهيز ونشر حجم هائل من المعلومات والبيانات الإعلامية على نطاق واسع، وبدرجة فائقة من الدقة والسرعة، وكذلك فقد أتاحت أجهزة الاتصالات الحديثة فرصة توفر معلومات وبيانات حديثة للجماهير وكذلك سرعة إعداد بيانات مسح اتجاهات الجماهير وبعد الحاسب الالكتروني، والنقل بالأقمار الاصطناعية وأشرطة الفيديو تكس والتيلفاكس

وآلات النسخ ذات السرعة العالية من أهم التطورات البارزة في أساليب الاتصال الالكتروني، وأدواته فضلا عن الهاتف الدولي التيلكس (Teletext) والفاكسميل (Facsimile).

وبناء على ما تقدم فان التطور التكنولوجي قد هيا أدوات اتصال متطورة لنقل الرسائل الأخبارية والإعلامية بسرعة ودقة وأحكام اكبر مرونة.

لقد تطورت كل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مسارين منفصلين ولكن شهدت ستينيات القرن الماضي بداية التواصل بينهما والذي تصاعد متجاوزا لحدود التقليدية حتي أصبحت الشبكات الالكترونية هي المالك الرئيس لأشكال التبادل الإعلامي كافة علي المستوي العالمي، وقد أسفر هذا التزاوج بين كل من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التسعينات عن ظهور ما يعرف حاليا بالاتصال متعدد الوسائط (Multi-Media) الذي يركز على تطور الحسابات وتستند الثورة التكنولوجية الاتصالية الراهنة على ركائز رئيسية عديدة تشتمل الاتصالات السلكية واللاسلكية التي تضم التلغراف والهاتف والتلكس والطباعة عن بعد والراديو والتلفزيون وأجهزة الاستشعار عن بعد والميكروويف والأقمار الاصطناعية والحسابات الالكترونية والألياف البصرية وأشعة الليزر، وقد أسفر هذا التداخل عن ظهور ما يسمى بالطريق السريع للمعلومات (Super highway information).

الثورة الخامسة للاتصالات:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تقدما في مجال التكنولوجيا يعادل كل ما تحقق في قرون عديدة سابقة، ولعل من ابرز مظاهر التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين ظاهرتي الالكتروني في تخزين واسترجاع خلاصة ما أنتجه الفكر البشري في اقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن، أما ثورة الاتصال الخامسة فقد تجسدت في استخدام الأقمار،ونقل الأنباء والبيانات عبر الدول والقارات بطريقة فورية.

وقد ظهر في السنوات الأخيرة ابتكارات عديدة طورت صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية من أبرزها:
أولا: ظهور الحاسب الشخصي (Personal Computer) في استخداماته، إذ يتيح التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات غير محدودة سواء للاستخدام الشخصي أو إمكان الاستفادة من المعلومات التي تقدمها قواعد وبنوك وشبكات المعلومات من خلال الربط بخط تليفوني معها وهو ما نسميه بخدمة الخط المباشر (On line)

ويمكن استرجاع المعلومات التي يتم تخزينها في الحاسب الشخصي عند الحاجة إليها فورا، مما يوفر الوقت والجهد، كما استخدم الحاسب وسيلة ترفيهية ويمكن ربطه بأجهزة الراديو والتلفزيون.

ثانيا: أدى امتزاج وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مع تكنولوجيا الحاسب الالكتروني إلى خلق عصر جديد للنشر الالكتروني حيث يتم طباعة الكلمات على شاشات التلفزيون أو وسيلة العرض المتصلب الحاسب الالكتروني لكي يتسلمه المستفيد في منزله أو مكتبه، حيث يقترب مستخدمو النصوص الالكترونية من المعلومات بالكمية والنوعية التي يرغبون فيها، وفي الأوقات التي تناسبهم وقد تطورت نظم الاتصال المباشر بقواعد البيانات كصناعة تدر بلايين عديدة من الدولارات سنويا وتوجد هذه الصناعات في أماكن عديدة من العالم حيث يوجد حاليا أكثر من ٢٨٠٠ قاعدة بيانات عامة حول العالم فضلا عن عدد لا حصر له من قواعد البيانات الخاصة.

ثالثا: ظهور التكنولوجيا الجديدة في مجال الخدمة التلفزيونية مثل خدمات التلفزيون التفاعلي Interactive Television عن طريق (الكابل) الذي يتيح الاتصال باتجاهين ويقدم خدمات عديدة مثل التعامل مع البنوك وشراء السلع وتلقى الخدمات وبخاصة الخدمات الأمنية والرعاية الطبية ويتيح التلفزيون الكابلي نحو مائة قناة تلفزيونية، كذلك يقدم التلفزيون منخفض القوة خدمت الجريدة الالكترونية الخاصة بالمنطقة المحلية أو الحي السكني ويتيح للجماعات الصغيرة أن تناقش الموضوعات المشتركة على مستوى الحي أو المنطقة الصغيرة مثل قضايا المدارس والصحة والسلع والخدمات، كذلك حققت خدمات(الإذاعة المباشرة عبر الأقمار الاصطناعية) قدرا هائلا من المعلومات والترفيه لمشاهدي المنازل مباشرة وحدثت تطورات كبيرة في جودة الصورة التلفزيونية من خلال ما يعرف بالتلفزيون عالي الدقة (High Resolution) وهو يزيد عدد الخطوط الأفقية للصورة التلفزيونية من ٥٢٥ خطا في النظام الأمريكي و٦٦٢٥ خطا في النظام الأوربي إلى ١١٢٥ خطا أفقيا في النظام الياباني الجديد كما أتاحت التكنولوجيا اتساع نسبة الطول إلى العرض في شاشة التلفزيون من ٤,٣ في النظام التقليدي إلى ٥,٣، وكذلك تكبير حجم الشاشة إلى نحو خمسة أضعاف حجمها التقليدي مع الحفاظ على جودة الصورة.

رابعا: ظهور العديد من خدمات الاتصال الجديدة مثل الفيديو تكس (v-t) والتلتكست (t-t)والبريد الالكتروني والأقراص المدمجة الصغيرة (c-d)التي يمكن أن تخزن محتويات مكتبة عملاقة على قمة مكتب صغير، وكذلك المصغرات الفيلمية، وتطوير وصلات الميكروويف، ونظام الليزر الذي ينبض٢٢بليون نبضة في الثانية عن طريق الألياف الضوئية مما يسمح لنا بان نرسل عشرة قوائم كاملة من الموسوعة البريطانية كلمة بكلمة عبر خيط زجاجي رقيق وفي الثانية الواحدة وتطور أشارات نقل الألياف الضوئية) بسرعة كبيرة وسيكون تصنيع هذه الألياف اقل كلفة في المستقبل عند مقارنتها بخطوط النحاس التقليدية، ويحمل الخيط الضوئي الواحد حوالي ٦٧٢ محادثة تلفزيونية، كما يضم الكابل الواحد اثني عشر خيطا من هذه الخيوط الضوئية

ويتوقع احد الخبراء أن يقلل استخدام الألياف الضوئية من نسبة الخطأ الضئيل في أجهزة الحاسبات الالكترونية، كما يؤدي استخدام الألياف الضوئية إلى زيادة معدل سرعة أداء الحاسبات الالكترونية، بواقع عشرة أضعاف الوضع الحالي، ومن المتوقع أن تزيد الألياف الضوئية قدرة نقل المعلومات الآخر بسرعة اكبر كثيرا بحلول عام ٢٠٠٥ بحيث يمكن نقل ٣٠ جزءا من الموسوعة البريطانية ١/١٠ من الثانية

خامسا:هناك أيضا اختراعات جديدة يبدو إنها ستغير من شكل التسلية المنزلية بشكل اكبر من الانقلاب الذي حدث نتيجة لانتقال من الفونوغراف إلى الراديو في النصف الأول من القرن العشرين ومن أمثلة ذلك التوسع في إنتاج الفيديو كست المنزلي وأشرطة وأقراص الفيديو مما يزيد من تحكم المشاهد في المحتوى الذي يراه كذلك تطورت العاب الفيديو بشكل كبير بعد ربطها بالحاسب الالكتروني ومن المتوقع أيضا التوسع في إنتاج الكتب المصغرة التي يتم تسجيلها على رقائق صغيرة ويمكن أن تتاح بأسعار منخفضة للغاية كما يمكن عرض هذه الكتب المصغرة على شاشة التلفزيون مما يتيح طفرة في معدل قراءة الكتب وتداولها

تكنولوجيا الاتصال في التسعينات:

أن من ابرز ما يميز تكنولوجيا الاتصال منذ أول التسعينات حتى الآن إن العالم يمر في مرحلة تكنولوجيه اتصاليه تمتلكها أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف النهائي وهو توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف لذا يمكن

أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة(تكنولوجيا الاتصال متعدد الوسائط) أو (التكنولوجيا الاتصالية التفاعلية) أو مرحلة (التكنولوجيا المهجنة) والمرتكزات الأساسية لنمو هذه المراحل وتطورها هي الحاسبات الالكترونية في جيلها الخامس المتضمن أنظمة (الذكاء الاصطناعي) فضلا على الألياف الضوئية وأشعة الليزر والأقمار الاصطناعية.

ويمكن حصر ابرز سمات هذه المرحل الاتصالية في الجوانب الآتية:

استقرار بعض الأنظمة المستحدثة في الثمانينيات:

مثل أنظمة (النشر المكتبي) Disk top publishing، وأنظمة (البريد الالكتروني) وأنظمة النصوص المتلفزة وأنظمة اللقاءات عن بعد

التطوير المستمر للوسائل الاتصالية التقليدية:

أحدثت التطورات الراهنة في الحاسبات الالكترونية ونظم الإرسال والاستقبال التلفزيوني تغيرات في أساليب إنتاج بعض الوثائق التقليدية مثل الوسائط المطبوعة كالجريدة والمجلة وصناعة الصحافة بشكل عام حيث شهدت التسعينات المزيد من تحول الصحف (جرائد،مجلات) إلى الآلية الكاملة في عملية الإنتاج من خل الإدخال الحاسبات الالكترونية ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية في معظم مراحل الإنتاج بداء من توصيل المواد الصحفية إلى مقر الصحيفة بالاستعانة بأجهزة الفاكسميل والحاسبات الالكترونية وفي عمليات المعالج والانتاج ألطباعي بداء من تحرير النصوص الصورة على شاشات الحاسبات الالكترونية حتى عملية الإخراج الكامل والتجهيزات للصفحات على الشاشات ومنها إلى المجهز الآلي للصفحات حيث تخرج الصفحات مجهزة من الحاسب الالكتروني إلى سطح الطابع مباشرة وهناك توظيف كبير للتكنولوجيات الرقمية في التقاط الصور الفوتوغرافية وفي معالجتها فنيا إلى جانب المواد المصورة الأخرى كما تطورت أساليب توثيق المعلومات الصحفية بحيث اختفى الأرشيف اليدوي التقليدي وحتى المصغرات الفلمية بشكلها التقليدي ليحل محلهما الأرشيف الالكتروني الذي تجهز محتوياته وتنسق خلال عملية صف الجريدة كما يستعان الآن بأقراص الليزر المدمجة في تخزين إعداد الصحيفة السابقة وتم ربط مراكز المعلومات الصحفية ببنوك المعلومات المحلية والدولية وشبكاتها وتم تطوير أساليب طباعة الصحف في أكثر من موقع في الوقت نفسه من خلال تحسن أسلوب الإرسال وتسريعه وذلك لإصدار الطبعات الإقليمية والمحلية في الصحف

تأثير تكنولوجيا الاتصال على الوسائل الإعلامية:

أثرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على الاتصال الجماهيري وبوجه خاص على وسائلها وعليه كعملية مستمرة متصلة ذات أطراف متعددة ويمكن رصد بعض التأثيرات التي أحدثتها التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على وسائل الاتصال الجماهيري في الجوانب الآتية:

أولا: التأثيرات على وسائل الاتصال التقليدية:

إن التكنولوجيا الاتصالية الجديدة لا لقي وسائل الاتصال القديمة ولكن تطورها وتغيرها بشكل ضخم فقد تغير الفلم السينمائي بعد ظهور الصوت وكذلك اللون والحال ينطبق على الجرائد والمجلات بظهور مستحدثات جديدة في مجال صف ظروف الجريدة وتوضيبها وفي نظم الطباعة ونظم إرسال الصفحات عبر الأقمار الاصطناعية مما اثر على أساليب التحرير والإخراج والإنتاج بشكل عام كما تغير التلفزيون بعد ظهور كمرات الفيديو المحمولة وبعد تصغير كثير من المعدات اللازمة للعملية الإنتاجية وتطويرها

فكل تكنولوجية اتصالية جاءت لتطور تكنولوجيات سابقة تقليدية كانت تعد أساسا امتدادا للحواس الإنسانية (السمع والبصر) وذلك في كل مستويات الاتصال

فعلى مستوى الاتصال الذاتي كانت الوسائل التقليدية للاتصال هي:

تدوين الملاحظات والمذكرات الشخصي، الأجندة، الصور الفوتوغرافية، الآلات الحاسبة أما المستحدثات التكنولوجية الراهنة فهي الأشرطة المسموعة آو المرئية، برامج الحاسبات الالكترونية واستخدامها في كل المشكلات وعلى مستوى الاتصال الشخصي كانت الوسائل التقليدية هي المقابلة، البريد، التلفزيون،التلغراف، الآلات النسخ أما المستحدثات التكنولوجية الراهنة فهي عقد المؤتمرات عن بعد تلفونيا والكترونيا وعن طريق الفيديو والبريد الالكتروني التليفون المتحرك والتليفون المرئي.

وعلى مستوى(الاتصال الجمعي) كانت الوسائل التقليدية هي الاتصالات المواجهة المتمثلة في الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش والخطب أما المستحدثات التكنولوجية فهي عقد المؤتمرات عن بعد، آلات الحاسب الالكتروني وعلى مستوى الاتصال التنظيمي المؤسسي كانت الوسائل التقليدية هي الاتصالات السلكية واللاسلكية الداخلية أما المستحدثات التكنولوجية الراهنة فهي عقد المؤتمرات عن بعد، البريد الالكتروني، الفاكسميل، نظم المعلومات، الإدارة للحاسبات الالكترونية، المعالجة الآلية للمعلومات وعلى مستوى الجماعات الكبيرة كانت الوسائل التقليدية هي: المايكروفونات، أجهزة عرض الشرائح، الصور المتحركة، أما المستحدثات التكنولوجية الراهنة فهي عروض الفيديو، أنظمة الحاسبات الالكترونية متعددة الوسائط.

وعلى مستوى (الاتصال الجماهيري) كانت الوسائل التقليدية هي الجريدة، الراديو، التلفزيون، الفيلم السينمائي، الكتب، لوحات العرض، بينما المستحدثات التكنولوجية الراهنة هي: التلفزيون السلكي، والتلفزيون بالاشتراك، أنظمة النصوص المتلفزة (التليتكست والفيديو) الاستقبال التلفزيوني المباشر من الأقمار الاصطناعية، أجهزة الراديو والمسجلات المحمولة، العاب الفيديو،أنظمة المعلومات الرقمية، الكتاب الالكتروني، أقراص الليزر Disk-Disc مدمج.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التكنولوجيا الاتصالية الراهنة بوسائلها الاتصالية المختلفة، لم تقضي على التكنولوجيا القديمة بوسائلها المختلفة بل إنها شكلت امتدادا طبيعيا وتطويرا لهذه الوسائل القديمة

سمات تكنولوجيا الاتصال:

على الرقم من أن الوسائل الاتصالية التي أفرزتها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة تكاد تشابه في العديد من السمات مع الوسائل التقليدية، إلا أن هناك سمات للتكنولوجيا الاتصالية الراهنة بأشكالها المختلفة تلقى بظلالها وتفرض تأثيراتها على الاتصال الإنساني بوسائلها الجديدة.

وابرز هذه السمات التي تتصف بها التكنولوجيا الاتصالية الراهنة هي:

التفاعلية: فيه

وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثيرا على ادوار الآخرين وباستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية (Interactive Communication)، وهي تفاعلية بمعنى ان هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد (أ)

أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب) ويقوم بأفعاله الاتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في الوقت، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر، وبذلك تدخل مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل، التحكم، ومثال على ذلك التفاعل في بعض أنظمة النصوص المتلفزة.

اللاجماهيرية :

وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى المستفيد.

اللاتزامنية :

وتعني إمكانية إرسال واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الالكتروني ترسل الرسائل مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دونما حاجة لتواجد المستقبل للرسالة في وقت إرسالها.

قابلية التحرك أو الحركية :

فهناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال من مكان إلي آخر أثناء حركته، مثل التلفزيون النقال، تليفون السيارة أو الطائرة، التليفون المدمج في ساعة اليد ،وهناك آلة لتصوير المستندات وزنها عدة غرامات، وجهاز فيديو يوضع في الجيب وجهاز فاكسميل يوضع في السيارة، وحاسب الكتروني نقال بطابعه.

قابلية التحويل:

وهي قدرة وسائل الاتصال عل نقل المعلومات من وسيط لآخر كالتقنيات التي يمكن تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس، وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية مقدماته مينيتيل الفرنسي

قابلية التوصيل:

وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتنويع اكبر من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تم فيه الصنع وذلك عن طريق وضع معايير فنية لهذه الأجهزة يتم الاتفاق عليها بين هذه الشركات.

الشيوع أو الانتشار:

ويعني الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر في البداية على إنها تقف ثم تتحول إلى ضرورة نلمح لك في التلفزيون، وبعده الفاكسميل، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية وفي رأي (الفن ولفر) أن المصلحة القوية للأثرياء هنا أن يجدوا طرقا لتوسيع النظام الجديد للاتصال لا ليقصى من هم اقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين عل تكاليفها

التدويل أو الكونية :

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، وذلك حتى تستطيع المعلومة أن تتبع

المسارات المعقدة وتعقب المسارات التي يتدفق عليها رأس المال الكترونيا عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على الألف من الثانية إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم

التأثيرات على الجمهور:

من خلال تعدد قنوات الاتصال المتاحة أمام الأفراد فلقد أتاحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتمثلة في الأقمار الاصطناعية، والحاسبات الالكترونية، ووصلات الميكروويف، والألياف الضوئية عددا كبيرا من خدمات الاتصال خلال العقدين الماضيين، مثل التلفزيون الكابلي التفاعلي، والتلفزيون منخفض القوة، والتلفزيون متعدد النقاط، ونظام الإرسال المباشر من القمر الاصطناعي، والفيديو كاسيت، والفيديو ديسك، وأجهزة التسجيل الموسيقى المطورة، وخدمات الفيديو تكس، والتليكست والاتصال المباشر بقواعد البيانات وهذه الوسائل تخاطب الأفراد وتلبي حاجاتهم ورغباتهم الذاتية وان هذه التكنولوجيا الاتصالية الراهنة تتسم بسمة أساسية وجديدة في الوقت نفسه على عالم صناعة الاتصال وهي التفاعل بين المستقبل والمرسل.

وعن العقبات التي تواجهها تكنولوجيا المعلومات هي معضلة تعليب المصطلحات الأجنبية، وتباين وعي القراء بقضايا تكنولوجيا المعلومات مشيرا إلى إن قارئ مطبوعات تقنية المعلومات يعاني من ظاهرة تعدد الترجمات العربية للمصطلح الانكليزي الواحد، حيث لا تنجو من التعددية حتى أكثر المصطلحات بساطة ويزيد عدد الترجمات المتداولة لبعض المصطلحات عن اثنتي عشرة ترجمة مما يعد تشويشا كبيرا على أذن قارئ مطبوعات تقنية المعلومات لا سيما إنها لا تظهر فقط باختلاف الكتاب بل لدى الكاتب الواحد في المقالة الواحدة أحيانا.وهناك حل شامل لهذه المشكلة يعتمد على إنشاء موقع تفاعلي لمصطلحات تقنية المعلومات وان تتبنى هذا المشروع احد الجهات المهمة ويجب ربط اللغة العربية والجهات الأخرى التي تعمل على تعريب مصطلحات تقنية المعلومات بهذا المشروع عن طريق الانترنت وإعطائها دورا إشرافيا مما يسهل التنسيق بينها ما يؤدي بناء ذاكرة جمعية للترجمة وتوحيد المصطلحات بشكل تلقائي ليوفر وقتا طويلا مهدرا في الكتابة والترجمة في مجال تقنية المعومات ويجنب القراء سوء الفهم الناجم عن فوضى المصطلحات.

وفيما نقف اليوم أمام عقبة هذه النقلة الجديدة في عالم تكنولوجيا المعرفة يبدو العالم منقسما إلى ثلاثة اتيام.

- إن ١٥٪ من سكان العالم يحصلون تقريبا على كل الابتكارات التكنولوجية الحديثة.
- إن ٥٠٪ من سكان العالم قادرون على استيعاب هذه التكنولوجيا استهلاكا وإنتاجا.
- إن بقية سكان العالم ٣٥٪يعيشون في حالة انقطاع وعزلة عن هذه التكنولوجيا.

وإذا كان هذا الواقع لعالم اليوم يعني شيئا فانه يعني إن مقولة العالمية التي أطلقها في عام ١٩٦٢م مارشال (مالكوهن) لم تصح، ولا يبدوا إنها سوف تصح في المستقبل المنظور برغم كثرة استخدامها في الأدبيات الإعلامية والثقافية الحديثة.

إن الجمع بين الغنى والمعرفة من جهة أولى والجمع بين الفقر واللا معرفة من جهة ثانية يكون حالة انشطارية في المجتمع الإنساني تحمل في طياتها مضامين اشد خطورة من الانقسام القائم منذ عقود بين الشمال الغني

والجنوب الفقير، فنسبة الفجوة في الثروة بين أثرياء العالم وفقرائه كانت بنسبة ٣٠ إلى واحد في الستينات ولكن بعد عشر سنوات تضاعفت هذه النسبة وأصبحت ٦٠ إلى الواحد وفي اقل من عقد من الزمن أصبحت النسبة في عام ١٩٩٧م هي ٧٤ إلى الواحد فعلى صعيد الملكية أن ٢٠٠بليونير فقط يملكون أكثر مما يملكه جميع سكان العالم وعلى صعيد الإنتاج فان ٦٠٠ مليون إنسان في الدول الفقيرة ينتجون اقل من ثلاثة من أصحاب المليارات، وفي العالم ٤٠ شركة كبرى متعددة الجنسية تملك كل واحدة منها مما تملكه مائة دولة من الدول الفقيرة.

أما نسبة الفجوة المعرفية فأنها اشد خطورة ذلك أن عشرة شركات كبرى فقط من شركات الاتصال تسيطر على ٨٦٪ من السوق وان عشرة دول فقط تقدم ٩٥٪من براءات الاختراع والاكتشاف في العالم ذلك أن المعرفة تقود إلى المزيد من المعرفة وبالتالي إلى المزيد من الغنى والثروة والعكس صحيح.

ولا شك أن حجم العالم ينكمش بفضل شبكة الاتصالات والتواصل التي تلفه طولا وعرضا ولكنه كان كذلك ولو بقدر اقل من القرن الماضي أيضا فقد كانت الإمبراطوريات الأوربية) تتغلغل في زوايا العالم المختلفة تربطها شبكة التلغراف والسفن البخارية ثم جاء الراديو والتلفاز والهاتف وبعد ذلك الطائرات النفاثة والأقمار الاصطناعية لتزيد من حجم انكماش العالم وتضاؤله ولترسم حدودا من نوع جديد بين الأمم والشعوب،هي حدود المعرفة و اللامعرفية وهي على كل حال ليست كالحدود السياسية محدودة وثابتة ولكنها حدود معرفية اجتماعية اقتصادية متحركة ومتغيرة.

إن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الراهنة قضت على معظم أساليب الحياة التقليدية وان شبكات المعلومات والنشرات الالكترونية وكوابل الألياف البصرية ستعمل على تطوير صناعة الصحافة بنسبة آسية ٣,٦,١٨,٣٦,٧٢ وهكذا وتغيرها تغييرا جذريا لتتحول من صحافة ورقية مطبوعة إلى صيغ رقمية تنقل عبر الكوابل وخطوط التلفون إلى أجهزة الكومبيوتر المنزلية ليقرؤها القارئ من خلال شاشة الكومبيوتر.

وفضلا عن هذا التحديث المتسارع في تكنولوجيا صناعة الصحف سوف تظهر أيضا أنواع جديدة من تكنولوجيا وسائل الإعلام، إذ يمكن من خلال التليتكس Telex نقل مئات الصفحات من المعلومات في شتى المجالات عبر الأقمار الاصطناعية والمحطات التلفزيونية إلى أجهزة المشتركين التلفزيونية أو عرضها على شاشات الكومبيوتر، ومن خلال منصات النشرات الالكترونية وشبكات الكومبيوتر المتصلة هنالك نوع جديد من منتديات الاتصال والحوار في شبكة الانترنت، وهناك كم هائل من معلومات يمكن الحصول عليها بيسر وسهولة وسرعة فائقة، كما اتسع أيضا نطاق صناعة النشر الالكتروني وأصبحت تضم ما يعرف بالفيديو تكس Videotext والبريد الالكتروني.

ومن الخصائص العامة المميزة لهذه الوسائل الجديدة من وسائل الإعلام الملتقى لن يكتفي بدور المشاهد السلبي، بل سيتفاعل على هذه الوسائل تفاعلا ايجابيا ويصبح قادرا على تحديد محتوى الرسالة الإعلامية وتوقيت تلقيها، كما ان تكنولوجيا الاتصالات الحديثة قضت على مركزية وسائل الإعلام والاتصال، إذ تعمل الأقمار الاصطناعية على مركزية محطات البث التلفزيوني، ويتم إعداد بيئة وسائل إعلام المستقبل وفقا لاهتمامات الجماهير ورغباتهم ولن ترتبط الناس بوسائل الإعلام من خلال المساهمات الجغرافية فقط إذ

دائما ما سيرتبطون معا من خلال اهتماماتهم المشتركة وما يحتاجونه من معلومات.

ونتيجة لذلك ستتحول المجتمعات الجغرافية إلى (مجتمعات فكرية) بمعني ان حدود المجتمع لن تتحدد بالحدود الجغرافية وإنما ستحددها الاهتمامات الفكرية المشتركة غير المقيدة وسوف يدعم هذه الاتجاهات اللامركزية انخفاض تكاليف وسائل الاتصال الالكتروني نتيجة انتشار الأقمار الاصطناعية وتكنولوجيا الألياف البصرية وما يستحدث من تكنولوجيا جديدة.

إن تكنولوجيا وسائل الإعلام والاتصال الحديثة جعلت الصحافة تفقد أهميتها التقليدية،إذ أصبح فيض المعلومات الخام متاحا للجميع، وأصبح أفراد المجتمع قادرين على مجادلة الصحفيين، وتفنيد أرائهم بل ومنافستهم مما جعلهم يفقدون هيمنتهم على الأخبار والمعلومات، وستعمل هذه التكنولوجيا على خلق منتدى واسعا لتواصل الاجتماعي حيث تستطيع الجماهير الانخراط في حوار متواصل ومتفاعل لا تكتفي فيه بدور الملتقى السلبي بل تشارك مشاركة ايجابيه وتدلى برأيها مباشرة في جميع القضايا المطروحة للمناقشة.

اثر تطور التقنيات على الصحافة :

تعد الصحافة الوسيلة الإعلامية الأولى التي حصلت البشرية من خلالها على المعلومات والأخبار والمعارف والأفكار، كما إنها أسهمت بإضاءة جوانب كثيرة في حياة البشر محدثة فيها الكثير من التحولات.

وقد تعرضت الصحافة لمجابهة الوسائل الإعلامية الأخرى التي توالي ظهورها تباعا وتعالت الصيحات بان هذه الوسائل سوف تحدث تأثيرا سلبيا كبيرا على الصحافة، إلا ان الصحافة استطاعت ان تطور نفسها وتغير من محتواها لتصبح متفاعلة مع الجماهير، وتاريخ الصحافة تاريخ لعناصر ومكونات كثيرة، فالصحف ليست أشياء فحسب هي أشخاص وعمليات وتأثيرات وتأثر ووظائف وانجازات وغيرها من التحولات والتغيرات التي أدخلتها الصحافة على نفسها من تنوع بالأخبار وأعمدة ثابتة وصور كاريكاتورية وغيرها من الفنون الصحفية المتعددة علاوة على ذلك الأرقام والإحصاءات المختلفة فضلا عن الجماعات الضاغطة، أو الأحزاب والقوانين والاعتبارات المتعددة التي تحكم تلك العملية.

وكشفت دراسة أجرتها ميتشغان الأمريكية ان الصحف كان لها التأثير الأكبر على مشاركة أصحاب مستويات التعليم الجيدة في الانتخابات في الوقت نفسه لم يكن للتلفزيون التأثير الذي يماثل الصحافة لضعف وجود تعبئة للمعلومات فيه فلم تستطيع أخبار التلفزيون ان توفر معلومات عميقة ومن المستحيل لهذه الوسائل الإعلامية الأخرى ان تصل إلى عمق الصحف في تقويم المعلومات وهذا من أهم العوامل التي تحفظ للصحافة استمرارها في مواجهة الوسائل الأخرى

ان الصحافة تتمتع بمميزات عديدة قياسا إلى الوسائل الإعلامية الأخرى إذ ان هذه المميزات تعطيها القدرة على استمرار في ظل مواجهة الوسائل الحديثة فيستطيع الإنسان ان يقرأ الصحيفة مرات عدة بيسر وسهولة فالمذياع والتلفزيون يفتقدان هذه الميزة المهمة التي تتيحها الصحافة للإنسان المتلقي تعطيه القدرة على امتلاك المعومات وبالتالي إمكانية تحليل الأفكار بشكل أفضل وأكثر دقة وتفصيل فضلا عن التعمق في تناول الموضوعات وهذا ما يجعل الصحافة أكثر تأثيرا في الرأي العام عن غيرها من الوسائل الأخرى وإنها أي الصحافة ستظل حافظة لمواقعها وسط الوسائل الإعلامية الأخرى

الصحافة وتأثير التكنولوجيا :

إن الصحافة تعرضت في مسيرتها إلى الكثير من التطورات إذا ظهرت العديد من الوسائل الإعلامية الأخرى مثل المذياع الذي دار جدل طويل عند ظهوره وما يمكن أن يحدثه من تهديد للصحافة، إلا ان الأمر جاء على عكس ذلك تماما فقد استمرت الصحافة وارتفع أداؤها ولم تؤثر الإذاعة على الصحافة كما كان متوقعا كذلك جاءت الثورة التكنولوجية الأخرى بظهور وسيلة إعلامية ثالثة وهي التلفزيون ليستمر الجدل حول مدى تأثير هذا الجهاز على الصحافة وانه سوف يحل محلها بشكل أو بأخر ان الصحافة استطاعت ان تطور نفسها وتؤكد كونها الوسيلة الأكثر تأثيرا والأعمق في المعلومة.

وقبل الإذاعة عندما ظهرت السينما ترددت الأقاويل بأنها ستؤثر سلبا على الصحافة ولكنها ظلت الوسيلة الأسهل في الرجوع إليها والإمتاع في تناولها بين الوسائل الأخرى، وهو ما انطبق أيضا على التلفزيون حتى جاءت المعلوماتية الجديدة بظهور الانترنت لتعود الكرة من جديد حول تأثير هذه الوسيلة على الصحافة فأنها لا شك سوف تؤثر على الصحافة، ولكن ليس بالشكل القوى والجاد وخاصة في العالم الثالث الذي لا تزال الغالبية العظمى من مواطنيه تعاني من الأمية في هذا المجال إلا أنها ستعطي فرصة مهمة للصحافة التقليدية ولكي تطور من نفسها وترفع من مستوياتها لتعطي المعلومة الأعمق والاهم وفلا شك ان هذه التكنولوجيا تعطى مزيدا من الانتشار وبشكل أفضل دائما.

كما ان بإمكان الصحف ان تضع إستراتيجية مهمة لمواكبه أحداث العصر وتكنولوجياته ولا شك ان الإعلام له تأثير قوى في تغير المجتمعات والتحولات الفكرية والسياسية والاجتماعية لدى كل الشعوب.

وكانت الصحافة إحدى أهم الوسائل الإعلامية التي لعبت دورا ولا تزال هذا الدور، ان دور الصحافة يكمن دائما في ثقة المتلقي من مصادر الصحافة، كما استطاعت ان تطور نفسها بتطوير المجتمعات وان تستفيد من التطورات التكنولوجية فبالرغم من ظهور العديد من الوسائل الإعلامية الأخرى إلا ان الصحافة لا تزال العين التي يرى من خلالها الجمهور ما يحدث حول العالم وان كل فرد يجد فيها ما يبحث عنه ويناسب مستواه.

ان وسائل الإعلام استفادت بشكل كبير من ثورة المعلومات حيث أتاحت كما هائلا من المعلومات وجاءت ثورة الاتصالات لتؤكد هذه الفائدة من خلال المعلومات ثم كانت ثورة التكنولوجيا الرقمية التي أتاحت العديد من الإمكانات من خلال توفر خدمة الإرسال والبث الإذاعي والتلفزيوني دون عوائق.

ان التكنولوجيا ليست كل شئ والاهم منها الإنسان، وماذا يريد ان يوصل من ورائها هناك من يقول إن الانترنت ستنافس الصحافة المكتوبة والبعض يقول العكس ان الانترنت هي وسيلة يستعملها أصحاب الصحف والناشرون لوضع المعلومات عليها حتى يستطيع الناس الاطلاع عليها في أنحاء العالم فلا احد يأخذ دور الآخر بل المهم ان تعرف الوسيلة الإعلامية كيف تخاطب بلغة عصرها، فالراديو لم يلغ الصحافة، والتلفزيون لم يلغ الراديو ولا الصحافة المكتوبة والفيديو لم يلغ التلفزيون والمهم ان تلغي الصحافة نفسها أي يجب على أصحاب الصحف والناشرين كيف يتوجهوا بلغة العصر إلى القارئ ولذلك نرى ان الصحافة الأمريكية تغيرت وتحولت إلى صحافة اختصاص وعلينا تبعا لذلك معرفة كيفية استعمال التكنولوجيا لتطوير الإعلام ان كان مكتوبا أم مرئيا أم مسموعا.

لقد أدت الثورة المعلوماتية والتكنولوجية إلى وضع الصحافة المعاصرة أمام تحديات جديدة أتاحت لها فرصا

لم يسبق لها مثيل سواء كان ذلك في غزارة مصادر المعلومات أو في سرعة نقلها أو في استخدامها وانعكست هذه التطورات على أساليب جمع وإنتاج وتوزيع المعلومات في أجهزة الإعلام الرئيسية الثلاث المطبوعة أو المسموعة والمرئية وكذلك خلقت هذه التطورات جمهورا جديدا متميزا يعتمد على الانترنت وشبكات نقل المعلومات الالكترونية في تلقى المعلومات وسارعت بالتالي أجهزة الصحافة العصرية إلى استقطاب هذا الجمهور الجديد عن طريق إضافة شبكة الانترنت إلى وسائلها التقليدية في نقل وتوثيق النتاج الصحفي ان وفرة المعلومات وتدفق الاتصال سوف يسهم في إتاحتها بشكل لم تعرفه البشرية من قبل حيث أضحت المعلومات وفيرة بشكل لا يمكن لأي متخصص ان يتابع معه ما يستخدمه في حقل تخصصه،حيث لعبت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دورا في:

١. وفرة المعلومات في جميع المجالات وعدم إمكانية احتكارها من قبل الصحافة فقط

٢. إتاحة هذه المعلومات لمن يستطيع الوصول إليها تقنيا واقتصاديا وفنيا وثقافيا وخاصة من خلال الانترنت والفضائيات ووكالات الأنباء.

٣. ان التوسع في الاتصال وخصوصا عبر شبكات القنوات الفضائية والتلفزيونات الخطية والانترنت وربط الكومبيوتر وشاشة التلفزيون ليكونا جهازا واحدا سوف يتيح فيضان الاتصال إقليميا ودوليا ويعزز التنافس مع الصحافة بشكل كبير.

ان استخدام التطور العلمي والتكنولوجي في صناعة وإنتاج الصحف أصبح ضروريا وله فوائد من حيث

أ. مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في مجال الإعلام.

ب. مواجهة عصر المعلومات والاتصالات.

ج. تطوير العملية الإنتاجية للصحف وغيرها من المطبوعات لتحقيق الفائدة المثلى لصناعة الصحافة والطباعة والنشر.

د. الموازنة الاقتصادية بين تكلفة الإنتاج والعائد المحقق.

ه. أعدة تخطيط المهام والمسؤوليات في الحقل الصحفي بما يناسب روح العصر.

و. مواجهة المنافسة بين الصحافة والتلفزيون.

وأصبحت الأقمار الاصطناعية تستخدم بشكل واسع في صناعة الصحف ونقل النسخ إلى محطات بعيدة ففي مؤتمر عقدته صحيفة الفاينشيال تايمز حول مستقبل صناعة الصحف والآثار المحتملة الحديثة. قيل انه إذا كانت هناك إمكانية طباعة صحيفة بصورة اقتصادية في ٩ أو ١٠ بلدان في العالم فلن يكون هناك سبب في عدم توقع اليوم الذي نجد فيه أنفسنا قادرين على الطباعة فيكل مدينة حيث يوجد قراء، أو حتى في أماكن التوزيع المهمة والمدن والإنفاق والمطارات، بل في كل دائرة أو في المساكن أو المنازل وعندما يستلم المشترك الإشارة الالكترونية تعطيه نسخة مطبوعة من صحيفته اليومية.

مراحل استخدام الوسائل الالكترونية في الصحافة:

لقد مرت الصحافة الحديثة بمراحل عدة في استخدامها للوسائل التكنولوجية الجديدة حيث بدأت الصحف منذ الستينات في استخدام أنظمة الجمع الالكتروني، لتمثل بذلك بداية تحول الصحف إلى استخدام

الأنظمة الرقمية، وفي هذا الوقت منذ حوالي ٣٠ عاما تقريبا دعا (فليب ماير) إلى استخدام الكمبيوتر في جمع الأخبار فيما عرف بصحافة التدقيق (Precision Journalism) كوسيلة تساعد في تطبيق أساليب العلوم الاجتماعية والنفسية في التغطية الصحفية، وحتى منتصف الثمانينات لم يطبق الصحفيون هذه الرؤية بشكل متكامل في معالجة قصصهم الصحفية، لأنها كانت تقتضي استخدام أنظمة حاسبات كبيرة ومعقدة، ولكن بالتدرج بدأت تقنيات معالجة المعلومات القائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية تدخل إلى معالجة الأخبار في الصحافة، حتى قال البعض انه لا يوجد اختلاف كبير بين عمل التدوين الصحفي وعمل العلماء الاجتماعيين فكلاهما يدرس السلوك البشرى يجمع المعلومات ويحللها وينشرها.

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي بدأت تدخل أجهزة الحاسبات الالكترونية بشكل مكثف إلى غرف أخبار في الصحف الأمريكية والكندية، وبلدان أخرى عديدة حيث بدأ استخدامها في الكتابة والتحرير والصف والجمع الاليكتروني وبدأت بعض الصحف تتحول إلى الآلية الكاملة في عملية الإنتاج من خلال إدخال الحاسبات الالكترونية ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية في معظم مراحل الإنتاج كما بدأت هذه الصحف تحول ملفاتها من القصاصات الورقية إلى ملفات الكترونية وزادت عمليات التفاعل الالكتروني مابين قواعد البيانات والمعلومات المتاحة أمام الصحف وتم ربط المعلومات الصحفية ببنوك المعلومات المحلية والدولية كما تصاعد حجم قواعد المعلومات التجارية وتنوعت خدمتها المعلوماتية والصحفية.

وفي التسعينات أيضا ومع تطور وسائل الاتصال وتقنيتها وانخفاض تكلفة أجهزة الحاسبات الالكترونية وتنوع أحجامها، أصبح المندوبون قادرين على الاتصال بالنشرات الالكترونية المحلية والانترنت، ويفضل التقدم في الاتصالات السلكية والأقمار الاصطناعية فأن النصوص والصور والمخططات يمكن ان تنتقل بالفاكسميل من قارة إلى أخرى، كما تمكن الصحف من الطباعة في أكثر من مكان في الوقت نفسه ويظهر هذا التطور في زيادة القدرة على التخزين الرقمي للصور، والاتجاه الحالي نحو الرقمنة الكاملة لكل مراحل الصورة من الكاميرا إلى المسح الضوئي إلى الإنتاج إلى معالجة الصور، حتى يتم عرضها على الشاشة لإضافة اللمسات إليها وإخراجها، كما تزود ووكالات الأنباء الكبرى مشتركيها بوسائل استقبال الصور الرقمية عن إمكانية كتابة مقالاتهم وإدخالها مباشرة إلى الحاسبات الالكترونية فالتطورات الحديثة لم تجعل الصحفيين مضطرين للبقاء بصفة دائمة في الصحيفة نفسها وساعدتهم على القيام بأعمال لم يكن بمقدرتهم القيام بها من قبل

كما أدت إلى تنوع طرق جمع القصص الصحفية وتحسنت طرق اتصالهم المباشر بالمصادر وتوافرت أمامهم عدة أدوات متخصصة تيسر لهم أداء مهامهم.

وبدأ استخدام الحاسبة الالكترونية كأداة للجمع والتقصي عن المعلومات وللوصول إلى الوثائق والسجلات وتحليل قواعد البيانات، وان لم تحول هذه الطريقة الجديدة إلى أسلوب شائع في كل الصحف نظر التباين مجتمعاتها وإمكانياتها ان ظهرت بعض البرامج التي تدعم تواجدها مثل البرنامج الذي اخترعه الصحفي (جبسون) الفائز بجائزة بوليترز وهو برنامج Nine Trak Express لمساعدة الصحفيين على تحليل الوثائق العامة باستخدام أجهزتهم الشخصية، وكذلك زيادة عدد المعاهد والكليات والمراكز المتخصصة في علوم هذا الفن الجديد الذي أصبح يعد من بين العلامات الفارقة في تاريخ جمع الأخبار الصحفية وواحد من ابرز التحولات التكنولوجية في مجال التغطية الصحفية.

التكنولوجيا والمهارات الصحفية:

بدأت الصحافة مع منتصف التسعينات تتطلب مستوى معينا من التخصص الفني والصحفي ولمعلوماتي وبدأت يتزايد إدراك الصحفيين لأهمية وقيمة الحاسبات الالكترونية والانترنت وقواعد المعلومات والوسائل التكنولوجية والاتصالية الحديثة في حياتهم اليومية كصحفيين.

وبدأوا يتكيفون مع هذا العالم الرقمي الجديد وهو ما جعل استخدام الحاسبة الالكترونية في الصحف من اجل جمع المتن وتحليل الإحصائيات، وتصميم الصفحات وعرض المخططات شيئا أساسيا.

وقد أفرزت هذه التطورات ظواهر متناقضة في عالم الصحافة سواء مابين صحف دول معينة أو غيرها أو داخل الصحيفة الواحدة فبينما يقوم الصحفيون الآن بجمع الأخبار وكتابتها وتحليلها وتحريرها وتوضيبها باستخدام هذه التقنيات الحديثة وهو ما ينعكس أثره على مضمون وشكل الصحيفة فأن هناك صحفيين آخرين لم يستخدموا هذه التقنيات الحديثة بالمرة أو ما زالوا يستخدمونها لأداء مهام تقليدية ويتبعون الوسائل التقليدية نفسها فيجمع المادة وحفظها وتحريرها واسترجاعها.

وبدا في الساحة الصحفية وكأن هناك فريقين فريق يسمى (Techojoumalists) الذي يجمع أفراده بين مهارات التغطية وأدوات التعامل مع المعلومات الجديدة وتكنيكات إدارة المعلومات وفريق يسمى Tradition Joumalists ما زال يستخدم الوسائل التقليدية في أداء العمل الصحفي في بيئة تقوم على التكنولوجيا

وظائف تأثير تكنولوجيا الاتصال على الصحافة:

تعدد وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المجال الصحفي ويمكن تقسيمها كالاتي

١. وظيفة إنتاج وجمع المادة الصحفية الكترونيا ومن بين وسائلها الحاسبة الالكترونية وقواعد المعلومات والانترنت والتصوير الالكتروني والتصوير الرقمي/ الالكتروني، والأقمار الاصطناعية مادة مكتوبة أو مصورة أو مرسومة فأن السلكية أو اللاسلكية والألياف البصرية ...الخ

٢. وظيفة معالجة المعلومات الصحفية رقميا ومن بينها الحاسبة الالكترونية والنشر الالكتروني وسواء كانت تلك المعلومات مادة مكتوبة أو مصورة أو مرسومة فان هناك العديد من البرامج التي تتعامل وتعالج مثل هذه المعلومات.

٣. وظيفة تخزين المعلومات الصحفية واسترجاعها وتقوم بنوك المعلومات وشبكاتها ومراكز المعلومات الصحفية باستخدام الأقراص المدمجة في توثيق أرشيفها ووثائقها وهي تساعد في البحث عن المعلومات واسترجاعها بشكل سريع وملائم مثل قواعد بيانات New York Times وبنك معلومات صحفية الأهرام المصرية.

٤. وظيفة نقل ونشر وتوزيع المعلومات الصحفية مثل الفاكس والأقمار الاصطناعية والاتصالات السلكية واللاسلكية والشبكات الرقمية وشبكات الألياف والكابل ...الخ

٥. وظيفة عرض المواد الصحفية ومن بينها أجهزة الحاسب الالكترونية والأجهزة الرقمية الشخصية.

٦. وظيفة التحرير الالكتروني وتتمثل في تنوع البرامج المساعدة في عملية الكتابة والمعالجة والتحرير الالكتروني وبرامج فحص الإعراب والإملاء بل توجد برامج لكتابة القصص الإخبارية بشكل إلى

باستخدام طرق التغذية والالكترونية للبيانات وذلك في مجالات عديدة مثل أسعار الأسهم والحصص والعملات وهو ما جعل بعض الصحف تتخلص من الصحفيين الذين لا يجيدون استخدام هذه البرامج حتى قال البعض ان الصحافة نفسها يعاد كتابتها ببرامج كمبيوتر جديدة.

٧. وظيفة توضيب وإخراج المادة الصحفية وهناك ثورة كبيرة في مجال البرامج الخاصة بالتصميم والإخراج الصحفي ومعالجة الصور والمخططات.

وبالرغم من المزايا العديدة التي توفرها الوسائل الحديثة للصحافة إلا ان ثمة مشاكل لم تحل بعد مثل سهولة الاتصالات بين الصحف وقواعد المعلومات وسرعتها وقلة خبرة الصحفيين في التعامل مع هذه التقنيات الجديدة وحاجة التعامل مع الملفات الاليكترونية لبعض الوقت مقارنة بالملفات المطبوعة وتراجع عنصر الإبداع الفردي في العمل الصحفي بفعل تزايد الاعتماد على التقنية وكوسيلة لتنفيذ الكثير من المهام وان البعض يرد على ذلك بان التقنية توفر جهد الصحفي ورقته في اداء الأعمال الروتينية وتراجع دور الصحافة كحارس بوابة تقليدي، وكمفسر للأحداث والمعلومات حيث تؤدي التقنيات الحديثة إلى ربط الجمهور بالمصادر الإخبارية الأساسية وهو ما يزيد من ناحية أخرى من دور القرى التجارية في تحديد توجهات المادة الصحفية ومضامينها فضلا عن التعارض بين إبداعية الموروثة في عملية التصوير وبين التدخلات الرقمية في معالجة الصور وإمكانية استغلالها بشكل غير أخلاقي.

إشكاليات استخدام التكنولوجيا على الصحافة :

يشير استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الصحفي العديد من الإشكاليات منها: إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم التكنولوجيا والاندماج بين وسائل الاتصال جعل من الصعوبة وضع محدد لفهم طبيعة وشكل الوسائل الجديدة وتأثيراتها بصفة عامة وعلى العمل الصحفي بخاصة من ناحية ثانية بينما جلبت التكنولوجيا معها أسلوبا جديدا في العمل الصحفي تعدلت بمقتضاه وتغيرت الممارسات الصحفية القديمة فإنها أثارت في الوقت نفسه العديد من التساؤلات مثل هل ستؤدي إلى إلغاء الممارسات الصحفية القديمة أم ستعايش معها؟ ومن ناحية ثالثة بينما كانت مشكلة الصحافة دائما هي ندوة المعلومات فإنها الآن أصبحت تعاني من الوفرة والتخمة والمعلوماتية وهي ما يشير قضية المعايير المستخدمة في تقرير طبيعة ونوعية المعلومات المهمة والملائمة للعمل الصحفي والجمهور؟ وكيف يمكن التخلص من المعلومات غير المهمة وغير المفيدة؟ ومدى حاجة الجمهور لمثل هذا الكم من المعلومات ومدى رضاء عن هذه الوفرة المعلوماتية ومن ناحية رابعة فإن العمل الصحفي حاليا في ظل التكنولوجيا الجديدة يقوم على إعادة إنتاج الكم ألمعلوماتي المتوفر وهو أمر يثير التساؤل حول وظيفة العمل الصحفي هل هو مجرد إعادة إنتاج لمضمون سابق أم خلق منتج معلوماتي جديد مع السعي لاختيار أفضل الطرائف لتوظيفه؟ ومن ناحية خامسة فإن الوسائل الجديدة تركز على شكل المادة الصحفية وطرق إخراجها وهو ما يثير من جديد قضية المضمون المقدم وطبيعته وتوجهاته وأيهما أولى بالاهتمام الشكل أم المضمون أم الاثنين معا؟

نشوء شبكة الانترنت:

لقد بدأت الانترنت حوالي نهاية الستينات وبالتحديد عام ١٩٦٩كمشروع محلي لصالح وزارة الدفاع الأمريكية وكانت تحاول تأمين الوسائل الكفء للاتصالات عبر الشبكات المنتشرة في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية كافة بما في ذلك مراكز البحوث في الجامعات وبعد ذلك بدأ العمل بتطوير أنواع مختلفة من الشبكات في منتصف عقد

السبعينات وأخذت تختصر باسم (DARPA) أي وكالة بحوث الدفاع المتقدمة، واستمرت عملية التحويل والدعم وبالتالي اتساع الشبك

لقد أنشأت الانترنت في ظل التحولات الإستراتيجية التي اتخذتها القيادة العسكرية الأمريكية لوزارة الدفاع أبان الحرب الباردة وذلك تحسبا لاحتمال دمار إي من مراكز الاتصال الحاسوبي المعتمدة بضربة خارجية، مما يؤدي إلى شل الشبكة الحاسوبية بأكملها، وحرمان القيادة العسكرية الأمريكية من الإسناد المعلماتي، ففي عام ١٩٦٩ ربطت وزارة الدفاع الأمريكية بين أربعة مراكز أبحاث حتى يستطيع العلماء تبادل المعلومات والنتائج وقامت بتخطيط مشروع شبكة حاسبات الكترونية يمكنها من الصمود أمام هذا النوع من الهجمات السوقية المحتملة بحيث إذا تعطل جزء من الشبكة تتيح البيانات تجنب الجزء المعطل وتصل إلى هدفها وأطلق على هذه الشبكة اسم شبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتطورة(ARPA NET) اختصارا.

بحلول عام ١٩٨٠ كانت شبكة الانترنت قد انفصلت إلى جزئيين متصلين هما:

ARPA NET- MIL NET والأخيرة أصبحت الشبكة العسكرية في منتصف عقد الثمانينات فان مؤسسة العلوم الوطنية (NSF) National Scientific Foundation أصبحت مهتمة بتحويل مشاريع شبكات المنظومة المقامة على أساس برتوكولات (Tcp/ip) لمصلحة المؤسسات الأكاديمية الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية وثم ربطها بمركز الحاسبات المتقدمة في عام١٩٨٨، وانتهت (NSF) في إنشاء شبكة الانترنت بشكل أوسع.

شبكة الانترنت ووسائل الإعلام:

أثارت تكنولوجيا الانترنت ضجة كبيرة في الأوساط الإعلامية كسابقتها من الاكتشافات الجديدة في الميدان الاتصالي والمعلوماتي وفي نهاية الأمر حافظت كل وسيلة على شخصيتها وقوتها وشعبيتها.

لكن ثورة الانترنت هذه المرة تختلف عن سابقتها حيث إنها تجمع بين تكنولوجيات مختلفة استطاعت ان تتخطى الحواجز الجغرافية والزمنية وتستطيع القول حتى اللغوية إذ أصبحت اللغة الانكليزية هي لغة الاتصال التواصل والعلم في نهاية القرن الماضي وما يميز الانترنت عن باقي تكنولوجيات الاتصال والمعلومات هو اعتماد الشخص على نفسه للوصول إلى مصادر المعلومة، كما تتطلب التكنولوجيا الجديدة تفاعل مستخدمها معها، فالاستخدام هذا يقوم على أساس التفاعل والمشاركة من قبل المستخدم وهذا على عكس الوسائل السابقة التي يكون فيها المستفيد مستقبلا فقط ونظرا للميزات التي تنفرد بها أثارت شبكة الانترنت نقاشاً وحواراً كبيرين في الأوساط الإعلامية والعلمية والأخلاقية ففي الأوساط الإعلامية رأي المتخوفون من الانترنت انه سينافس الوسائل الإعلامية المختلفة ويقضي عليها مع مرور الزمن وسيتوجه الجمهور إلى الانترنت للحصول على الأخبار والمعلومات والإعلانات ومصادر المعرفة المختلفة متخليا عن الوسائل الأخرى.

في الصناعة الإعلامية يرى (انجيلو اغوستيني) ان الانترنت قد أحدثت ثورة عامة في عالم الصحافة حيث ان غالبية الصحف العالمية لجأت لحجز موقع في الشبكة وتقديم الصحيفة إلى القراء عبر الانترنت وهذه التقنية الجديدة تحتم بطبيعة الحال على الصحف ضرورة الإبداع والابتكارات والخروج عن المألوف وتجنب التقليدي هذا يعني ان الشبكة فرضت منطقا جديدا غير في العمق ميدان صناعة الأخبار وتبادلها وللعلم

فإن شبكة الانترنت تحتوي على أكثر من ١٥٠٠٠ جريدة في مختلف أنحاء العالم وان الشبكة متوفرة في أكثر من١٧٠دولة وتشمل أكثر من ٦٠ مليون مستخدم عبر العالم.

هذا يعني انه بالنسبة للصحافة هناك فوائد كثيرة تنعم بها من الانترنت فبالنسبة للمتخوفين من الانترنت يجب عليهم الرجوع للتاريخ لمعرفة ان الابتكارات الجديدة من تكنولوجيا وسائل الأعلام لتقضى على سابقتها لكن الشئ الذي أحدثته هو التغير في أنماط الإنتاج وفي الوسائل، هذه التطورات أثرت في المهنة في ثقافتها من دون القضاء على الصحافة أو على الوسائل الإعلامية الأخرى.

ولذلك فالسؤال الذي يطرح هو هل ستكون الانترنت مكملة ومفيدة للصحافة أم ستكون مهددة ومنافسة المعطيات تقولان الانترنت تكنولوجيا جديدة للمعلومات ستفيد أكثر مما تضر بالصحافة، فشبكة الانترنت هي مصدر مهم من مصادر الأخبار والمعلومات والعلم والمعرفة بالنسبة للصحافة ومن خلال الشبكة يستطيع الصحفي الدخول في اتصال مع (مجموعات المناقشات) وغيرهم من مستعملي الشبكة للحصول على معلومات أو معطيات علمية أو بيانات أو غير ذلك وهذا يعني ان القائم بالاتصال أصبح في متناوله بنك من المعلومات وملايين الأشخاص عبر العالم يستطيع ان يأخذ منهم ويعطيهم معهم وهذا لصالح المهنة الخدمة أحسن واشمل وأفضل للجمهور والصحافة الجادة في مطلع القرن الحادي والعشرين أصبحت تهتم أكثر فأكثر بالتحليلات والدراسات والتعليقات الجادة وتعد الانترنت مصدرا أو وسيلة مهمة في خدمة هذه الأنواع الصحفية التي تتطلب تعمقا في التحليل وغزارة المعلومات وقوة في الإقناع والتأثير فشبكة الانترنت تحتوي على مئات الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء، كل هذه الوسائط تعد روافد مهمة للمعلومات التي تبحث عنها الصحيفة لتقديمها للجمهور

وتتيح الانترنت الفرصة لقارئ الصحيفة عبر البريد الالكتروني ان يتصل مباشرة بصحيفته المفضلة وان يحاور الصحفيين ويتناقش معهم في مختلف الموضوعات والآراء، وتعد صحف الانترنت وسيلة للتقارب بين المرسل والمستقبل ووسيلة في ترشيد عملية الاتصال والتوصل بين أفراد المجتمع.

مستويات إفادة الصحف من الانترنت

هناك سبعة مستويات لإفادة صحافة الانترنت تتمثل بالاتي:

المستوى الأول: الانترنت كمصدر للمعلومات كونه:

١.أداة مساعدة للتغطية الإخبارية أو مصدر أساسيا للأحداث العاجلة.

٢.استكمال المعلومات أو التفاصيل والخلفيات عن الأحداث المهمة.

٣. الاستفادة في الصفحات المتخصصة.

٤. التعرف على الكتب والإصدارات الجديدة.

المستوى الثاني: الانترنت كوسيلة اتصال كونه:

١. وسيلة اتصال خارجية بالمندوبين والمراسلين وتلقى رسائلهم عن طريق البريد الالكتروني.

٢. وسيلة اتصال بالمصادر.

٣. عقد الاجتماعات التحريرية مع المراسلين والمندوبين.

المستوى الثالث: الانترنت كوسيلة اتصال تفاعلي من حيث:

١. توسع فرص مشاركة القراء عن طريق البريد الالكتروني.

المستوي الرابع: الانترنت كوسيط للنشر الصحفي

من خلال إصدار نسخ من الجريدة نفسها أو ملخص لها أو قواعد البيانات أو أرشيف للصحيفة أو إصدار جرائد أو مجلات كاملة.

المستوى الخامس: الانترنت كوسيط إعلاني يضيف دخلا للصحيفة.

المستوى السادس: الانترنت كأداة لتسويق الخدمات التي تقدمها المؤسسة الصحفية.

من خلال إنشاء موقع أو أكثر يقدم معلومات أساسية عن تطورها وإنجازاتها.

المستوى السابع: تقدم خدمات معلوماتية:

من خلال شبكة الانترنت تنشط ذاكرة الصحيفة مزودة بالخدمات للمشتركين وتقديم خدمات التصميم وإصدار الصحف والنشرات لحساب الغير.

وإذا كانت شبكة الانترنت تنشط ذاكرة الصحفي وتساعده على تعميق تخصصه وتحقيق التقدم المهني من خلال تزويده بقوائم المعلومات عن طريق البريد الالكتروني فإنها تضيف إلى كأهلة مسؤوليات جديدة تتمثل في الفحص والتدقيق وحسن الاختبار للتغلب على إشكاليات التلاعب والتحليل والتحريف والمصادر في الموثوق بها الأمر الذي يكفل تنمية القدرة على التحليل والفهم والاستنتاج والتقليل إلى حد ما من حالة الارتباك ألمعلوماتي التي تصيب المحلين والقراء على حد سواء.

وإذا كانت شبكة الانترنت قد أضافت تحديات جديدة على عاتق الصحف المطبوعة بجانب التحديات التي فرضتها القنوات الفضائية فإن هذا التطور التكنولوجي الجديد من شأنه تدعيم مركز الصحافة المطبوعة وتطويرها من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والخدمات التي تتضمنها شبكة الانترنت وتبني رؤية جديدة لوظائف الصحافة بما يواكب ثورة المعلومات.

ورغم المنافسة الحادة التي تواجهها الصحافة المطبوعة فإنه من الصعب توقع ان تصبح الصحيفة الالكترونية بديلا عن الصحيفة المطبوعة يدلنا على ذلك التطور الذي تشهده صناعة النشر في الدول المتقدمة ففي بريطانيا المتوقع عائد صناعة الصحف والكتب من ١٧ مليون دولار في عام ١٩٩٥ إلى ٢٥ مليار دولار عام ٢٠٠٢. ومن هذا الإنتاج الكبير الذي يصل إلى ثلاثة عشر مليار جنيه إسترليني تبلغ عائد لتوزيع الصحف ثلاثة مليارات جنيه إسترليني وتوزيع المجلات خمسة مليارات ونصف جنيه إسترليني وتوزيع الكتب ثلاثة عشر مليار ونصف مليار جنيه إسترليني تبلغ عائدات توزيع الصحف ثلاثة مليارات جنيه إسترليني وتوزيع المجلات خمسة مليارات ونصف مليار جنيه إسترليني وتوزيع الكتب ثلاثة مليارات جنيه إسترليني علما ان إجمالي توزيع الصحف البريطانية بلغ ما يقرب من سبعة مليارات ونصف مليار نسخة سنويا.

الاستخدامات الصحفية للانترنت:

تتعدد أنواع الاستخدامات الصحفية للانترنت ويمكن إجمالها كالأتي:

١. الحصول على فيض متدفق ومتجدد من الأخبار الصحفية من مصادر متعددة وبلغات متباينة وفي مجالات متنوعة.

٢. الحصول على كم كبير من المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات المتوفرة على الانترنت من العديد من الجهات والمنظمات والدول والأفراد.

٣. استكمال معلومات الموضوعات الصحفية وخلفياتها من بيانات وأرقام وإحصائيات.

٤. استطلاع وجهات نظر المصادر الصحفية في الموضوعات الصحفية والتعرف على أرائهم وأفكارهم وردود أفعالهم حول القضايا التي يطرحها عليهم الصحفي.

٥. الاتصال بقواعد المعلومات ومحركات البحث وأرشيفات العديد من المنظمات والشركات ووسائل الإعلام والمكتبات والجامعات والمنظمات والاستفادة منها في نواحي صحفية عديدة.

٦. تطوير مهارات الصحفيين وكسر حاجز المهارات الصحفية التقليدية والانطلاق بها إلى أفاق رحبة من التغطية والتحليل وجمع المعلومات وصياغتها وتطوير أساليب الكتابة الصحفية واستخدام تقنيات حديثة في المعالجة الصحفية وتقديم منتجهم الصحفي بأشكال وصور متعددة ومتنوعة.

٧. استخدام الانترنت كأرشيف خاص للصحفي يحوى موضوعاته الصحفية ومواعيده وعناوينه الخاصة واهتماماته وقراءته ...الخ حيث تتوفر العديد من البرامج والخدمات التي تساعد على استخدام الانترنت كذاكرة مستقلة وأرشيف متحرك.

٨. استخدام الانترنت في بناء صحيفة الصحفي الخاصة التي تحوي المصادر الصحفية المفضلة التي تجلب له الأخبار التي يهتم بها ويتابعها كما تساعده على تصميم صحيفته المفضلة بالشكل الذي يروقه والقيام نيابة عنه بمهمة السكرتير الخاص الذي يتولى جمع الأخبار والمعلومات الجديدة والمتنوعة ويصنفها بشكل منظم ومرتب ومتوافق مع ميوله واهتماماته.

٩. بناء عالمه الصحفي الخاص الذي يطلع من خلاله الآخرون على شخصيته وميوله وقراءته واهتماماته وسيرة حياته وكتاباته وأرائه ومقالاته وانجازاته وأعماله الصحفية.

١٠. الاتصال بالمصادر الصحفية الكبرى من منظمات وشخصيات دولية ومشاهير ومسئولين.

١١. الحصول على الأدوات الصحفية المساعدة مثل أرقام التلفزيون والعناوين والبريد الالكتروني للمصادر الصحفية من والى صحيفته ومصادره من أي مكان وبدون تكلفة تذكر وبطريقة تساعده في بالاستفادة المثلى من البيانات المتبادلة بينهما وتوثيقها وتصنيفها.

١٢. الانضمام إلى جماعات صحفية وإخبارية يتبادل معها الخبرات الصحفية في موضوعات شتى وبما يساعد في تطوير مهاراته ومعارفه.

١٣. الاستفادة من آلاف القواميس والمراجع والموسوعات والدوريات المتوفرة على الانترنت التي تصنف معلوماتها بشكل يسهل الاطلاع عليها استكمال مقرراته التعليمية الصحفية على يد العديد من الأساتذة في جامعات متنوعة وصحفيين محترفين من صحف مختلفة بما يعمق معارفه الصحفية ويطورها بشكل دائم.

١٤. تطوير وسائل جمعه للمادة الصحفية وطرق التقائه بمصادره حيث يمكن عقد مؤثرات صحفية عن بعد والاتصال بهم عبر البريد الاليكتروني وعقد مؤثرات فيديو ونقاشات جماعية وغرف دردشة والاطلاع على أشكال جديدة من العمل الصحفي وعلى أفكار موضوعات مختلفة والبحث عن زوايا جديدة في معالجة القص والتقارير الصحفية.

١٥. استخدام الوسائل الحديثة في التغطية الصحفية مثل التغطية باستخدام الكمبيوتر التي تتيح له جمع المادة الصحفية من قواعد ضخمة للمعلومات بشكل الكتروني عبر جهازه الخاص وتحليلها والكتابة عنها.

١٦. المشاركة في الأقسام الإخبارية لصحف أخرى والاطلاع على اختياراتهم ومعاييرهم الصحفية وممارستهم وأدائهم.

١٧. تطوير طرق اتصاله بقرائه وتعميق علاقاته بهم عبر الوسائل التفاعلية التي توفرها الانترنت.

١٨. استخدام البريد الاليكتروني في إرسال واستقبال الرسائل الصحفية ولتجميع معلوماته خلفية عن الموضوعات الصحفية من والى جريدته، ومصادره مناي مكان وزمان وبدونه تكلفة تذكر، بطريقة تساعده على الاستفادة من البيانات المتبادلة وتوثيقها وتصنيفها.

الظواهر والقضايا الصحفية التي تثيرها الانترنت:

تثير الانترنت في علاقاتها بالصحافة العديد من القضايا المهمة مثل ظاهرة العولمة أو الكونية وتخطي الحدود الوطنية أو السيادة القومية وتهديد هويات العديد من المجتمعات الصغيرة لصالح اكتساح ثقافة وتقاليد المجتمعات الغربية كما تثير من جديد قضية التبعية الإعلامية لمصادر المعلومات الغربية، وكذلك طبيعة توظيفها وهل يتم ذلك لخدمة المجتمع أم في غير صالحه؟ وهل اختراقها للحدود جاء على حساب انتهاك خصوصية الأفراد وحرمانهم؟ وهل ينظر إليها لجمهور بوصفها وسيلة موازية للصحيفة المطبوعة، وفي أي المجالات تستخدم وهل ترتكز على المعلومات أم الترفيه، وهل هناك تأثيرات سلبية لاستخدامها؟ وهل يؤدي غياب وجود حراس بوابة على الشبكة إلى معاناة مستخدميها من خطر التزاحم ومن وجود معلومات لا قيمة لها أو معلومات مضللة أو غير مصنفه بدقة؟

كما أنها تثير تساؤلات عديدة حول تأثير الانترنت على الوظائف التقليدية للعمل الصحفي حيث قللت أهمية وظيفة الرقابة على الأخبار من قبل صحفيين حراس بوابة يقرون ما يستحق ان ينشر، وما لا يستحق كما قللت الانترنت من أهمية وظيفة التفسير في الصحيفة حيث تكتظ بالآراء والتحليلات في قطاعات متعددة.

كما تثير ظاهرة التفاعلية الصحفية أي بين الصحفي وقرائه حيث إن الاتصال ليس عملية أحادية الاتجاه بل عملية تفاعلية، ولم يعد المستقبل متلقيا سلبيا بل يلعب دورا ايجابيا ومؤثرا في العمل الصحفي كما أصبح بمقدوره التحكم في المضمون الصحفي وهو ما يمكن ان يساعده على التكيف مع انفجار المعلومات والسيطرة عليها كما وكيفا كما تثير شبكة الانترنت قضية أخلاقيات العمل الصحفي ومدى التزامها، ضرورة التزام الدقة وتجرى الصحة وابتغاء الموضوعية، واحترام المواثيق المهنية وحقوق الآخرين، وطبيعة القوانين الصحفية التي ينبغي ان تحكم الصحفي الذي يمتد مجاله عبر الفضاء متخطيا الحدود الجغرافية والسياسية.

وهناك أربعة عناصر رئيسية ستميز الانترنت عن الصحافة وهي:

السرعة: إذا سقطت طائرة أو حدث انقلاب أو اغتيال زعيم تستطيع ان تعرف هذه الأخبار فور وقوعها ولست في حاجة إلى انتظار صدور الجريدة في اليوم التالي لمعرفة التفاصيل.

الصدقية: سحب الانترنت بساط توفير المعلومات من تحت أقدام الصحافة وأصبح يقدم معلومات وفيرة جدا.

تقويم الأخبار: تستطيع الصحافة ان تضفي أهمية ما على خبر بان تضعه في الصفحة الأولى لكن الانترنت اكتسبت صدقيه من نوع آخر وذلك بإعطائك خيارات متعددة للخبر الواحد.

التفاعلية: يتيح لك الانترنت ان تحصل على إجابات فورية عن أية تساؤلات حول أي خبر وإبداء رأيك فيه والتعليق عليه وإضافة أية معلومة مهمة عليه

التقنيات وتحرير المادة الصحفية:

ان أهم التحولات التي يمكن الحديث عنها ومتابعة مراحلها في ثورة وسائل الإعلام والاتصال هي تخص المعلوماتية وما أحدثته من تغيرات في المؤسسات الإعلامية ومن ذلك الصحافة المكتوبة التي تغير نظام عملها.

فدخول المعلوماتية إلى غرف التحرير منذ بداية الثمانينات اثر كثيرا على صناعة الصحف وأساليب الكتابة الصحفية وإمكانية الاستفادة من الطرق السريعة للمعلومات التي تعرض بواسطة الصحافة المكتوبة اليوم لقرائها صحفا الكترونية على شبكة الانترنت وهو ما يشكل من الناحية التقنية تقدما لان تقنيات الوسائط المتعددة تمكن الصفي من إرفاق الرسومات والصور والبيانات المكملة للنص كما تمكن القارئ من الحصول على أشكال مميزة لصحيفة بفضل إمكان اختيار موضوعات محددة، وبما يمكن القارئ للوصول إلى المعلومات لإتمام قراءته أو يستطيع الاتصال بكاتب المقال ليطلعه على ردود فعله، وتعليقاته ويتواصل مع قارئ آخر لتبادل الآراء.

والى جانب هذه الصحف الالكترونية يجد القارئ اليوم على الانترنت أنظمة ذاتية لبث المعلومات والأخبار وفي حين الصحف الالكترونية تحتم على القارئ ان يبحث عن الخبر أو المعلومة بآلية الإبحار (بتقنية السحب) تعتمد هذه الأنظمة على غرار الصحافة والتلفزيون التقليدين على نظام أحادي الاتجاه وتسلسل هي تدفع في الواقع المعلومات إلى الملتقي (مبدأ الدفع) الذي ما عليه إلا ان يتصل ليتلقى معلومات آنية تبعا لوقوع الأحداث وتطورها.

ولم التأثير الحقيقي على قوة انتشار الصحف مستقبلا إلا في التطور التكنولوجي للصحافة ذاتها؟ ومن اجل ذلك استعدت المؤسسات الصحفية لهذه المرحلة حيث كونت معظمها جهاز وهيئة لمواجهة المستقبل من الجانب التكنولوجي لا من الجانب الفكري فحسب، والذي ينبغي له ان يزداد تحررا واستقلالا ويشمل التطور جميع جوانب الصحافة اختيارا أو اضطرارا، وتكمن المشكلة التي تواجه صحافتنا في المستقبل القريب في نوعية المحرر الصحفي الذي يراد له مستقلا ان يكون مؤهلا للعمل على أجهزة التنضيد لتصميم موضوعه، والتدخل في إخراجه فالتطور الالكتروني في صحافة اليوم تعدى مرحلة ان التطور في مرحلة تكنولوجيا الاتصال بشكل عام تطور تكنولوجيا الصحافة بشكل خاص قد وفر الصحافة إمكانية كبيرة في أداء وظيفتها الدولية من جهة، وإيجاد وظائف جديدة من جهة أخرى ففضلا ع زيادة كفاءة الصحافة في أداء وظيفتها فقد كان للتطورات المتلاحقة في وسائل الاتصال أثرها الكبير في تطور نشاطات الصحف

مشكلات استخدام الانترنت صحفيا :

بالرغم من المزايا العديدة للانترنت فان هناك العديد من المحاذير عند تقييم مصداقية المعلومات التي يتم الحصول عليها من الانترنت لضمان القيام بتغطية موضوعية، وان المعلومات على الانترنت يمكن ان تضلل ولا يمكن التأكد من دقتها ولا معرفة مصدرها، كما ان مصادرها يمكن ان تزيف المعلومات أو تستخدم الادعاء الملفقة أو يكتفي بها بديلا من المصادر الأساسية كما تختلط بها الحقائق بالإعلانات والدعاية.

كما ان استعراض مواد الانترنت يمكن ان تستهلك وقتا كبيرا بلا جدوى بدون معرفة وقت ومكان التوقف عن البحث فالبحث عن المعلومات يقتضي تطوير المهارات البحثية لدى الصحفيين فضلا عن أنها تقوم بدور المقيم لأهمية المعلومة، ولا تقرر ما إذا كانت ذات صدقيه أم لا وما إذا كانت يجب ان تدرج ضمن المادة الصحفية أم لا، فتلك مهام تتم من قبل صحفيين مدربين فضلا عن ان المعلومات ولرسائل البريد الالكتروني للتأكيد من إنها جاءت ممن أرسلها وكذلك التأكد من نوعية المصادر المشاركة في الجماعات المحترفين غيرهم من الدخلاء على المهنة، فكلما تساعد الانترنت في تنشيط ذاكرة الصحفي وتعميق تخصصه،فأنها تضيف إلى كاهله مسؤوليات جديدة تتمثل في الفحص والتدقيق وحسن الاختيار على إشكاليات اللاعب والتحليل والتحريف، والمصادر غير الوثوق بها الأمر الذي يتطلب تنمية قدرته على التحليل والفهم والاستنتاج.

ومن ناحية أخرى يفرض الاستخدام المتزايد لتقنيات متعددة لجمع الأخبار مواجهة أنواع جديدة من مشكلات أخلاقيات العمل الصحفي مثل حق الملكية الفكرية والرسائل الصحفية المفخخة فضلا عن القضايا التقليدية المتعلقة بتوافر الدقة والعدالة والخصوصية والصحة والموضوعية.

ومن ناحية ثالثة فأن معظم المواد الصحفية والمعلومات المتوافرة على الانترنت مكتوبة باللغة الانكليزية ومعدة وفقا لمناهج الفكر الغربي وفلسفتها الصحفية والإعلامية وهو أمر يضع قيودا على انتشار استخدام الانترنت من قبل الصحفيين الذين لا يجيدونها.

الصحافة وتطور التقنيات:

منذ بداية الثمانينات يشهد مجال الاتصال الإعلامي تحولات عظيمة ناتجة خصوصا عن تطور التقنيات الإعلامية التي فرضت مفهوم الخبر المباشر، وتاليا سرعة البث وسرعة التلقي وفرضت بذلك على الوسائل الإعلامية والاتصالية ان تعيد النظر في أساليبها.

ومن أهم تأثيرات تطور التقنيات على الصحافة المكتوبة :

- إعطاء أهمية اكبر للعناصر المرئية في إخراج الصحيفة.
- تأثير الأساليب التحريرية بمميزات الحيادية والموضوعية والإيجاز لتصبح قراءة الصحفية قراءة سريعة.

إلي جانب ذلك تحدث حركة الاندماج والتكامل بين الوسائل الإعلامية التقليدية تحولا كبيراً نري منتجي برامج التلفزيون يقدمون لزبائنهم عروضاً كانت تقدمها إلي الآن الصحافة المكتوبة ، فموقع شبكة CNN الأمريكية يقدم لمستخدمي الانترنت نسخاً مفردة لصحيفة مرئية تجمع بين مميزات الصورة الثابتة،والصورة الحية والنص وهذه المبادرة لها انعكاساتها الاقتصادية لان هذه الخدمات تقدم مجانا بفضل عائدات الإعلانات والدعاية المالية عكس الصحف الالكترونية التي تشغلها جماعات الصحافة المكتوبة

وهذه التحولات كلها لا تؤكد بالضرورة اضمحلال الوسيلة المكتوبة التي من المتوقع ان تقاوم طويلا لكنها تسمح للوسيلة التقليدية بمواكبة تطور الوسائط السمعية البصرية التي تعني بالضرورة في أشكال البث والنشر.

ويرى فديريك أنطوان وبولريكو إن هذه التكنولوجيا قد تفضح حقيقة دور الصحافي الذي يدعي انه مجرد وسيط بينما هو في الواقع لا يقدم الحدث كما هو ليعيد تشكيله، فقد لعبت الصحافة دورا مهما وبارزا خلال العشرين عاما الماضية لكن المعلومات التي قدمتها للقراء قد تكون شحيحة قياسا إلى توفر المعلومات في الوقت الحاضر، واستطاعت شبكة الانترنت تحويل قوة الصحافة إلينا جميعا حيث أصبح محتوى الإخبار ومضمونها يحدد بنسبة كبيرة من قبل القارئ والمصدر وليس والمؤسسة الصحفية فالقارئ يستطيع أن يختار قراءة الإخبار من مؤسسة صحفية معينة أو يتجاهلها.

إن هذا التطور سوف يغير طبيعة الصحافة بطريقة اخطر من اختراع التلغراف والخدمات السلكية والراديو والتلفزيون حيث يتجه إلى عالم تقترب فيه الصحافة في انجاز مهمتها من خلال تحرير معلومات إلى أناس هم في حاجة إليها لإصدار أحكامهم واتخاذ قراراتهم.

العناصر المرئية في الصحافة :

في السنوات العشر الأخيرة توسعت معظم الصحف في استخدام النظم الاليكترونية الحديثة مثل نظم إرسال النصوص المرئية وهي نظم تجمع بين شاشات التلفزيون من جهة وأجهزة الكومبيوتر والتلفزيون والأقمار الاصطناعية من جهة أخرى وهي تقوم على الإرسال في اتجاهين.

ولقد بدأ الاستخدام الفعلي لهذه الأنظمة المتقدمة في نقل الإخبار منذ عام ١٩٧٦ حيث استخدمتها وكالة U٠P لتغطية اولمبياد مونتريال، وتغطية انتخابات الرئاسة الأمريكية في العام نفسه، وقد انتقل استخدام هذه النظم المتقدمة في نقلا لأخبار من وكالات الإنباء العالمية إلى الصحف الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ثم غرب أوربا ثم انتقلت بعد ذلك إلى بعض الدول النامية التي كانت بعيدة عن هذه النظم المتقدمة في الاتصالات الصحفية لضعف البنية الأساسية الاتصالية التي تتيح استخدام مثل هذه النظم فاستخدمتها جريدة الشرق الأوسط التي كانت تصدر في لندن وجدة والرياض والظهران وباريس والقاهرة والرباط ونيويورك

في الوقت نفسه عن طريق نقل صفحاتها كاملة بواسطة نظام (إرسال النصوص اللاسلكية) وقد تبعتها في ذلك صحيفة الأهرام المصرية التي تصدر طبعات عديدة دولية من لندن وباريس ونيويورك

وإذا كانت تكنولوجيا الاتصال المتطورة قد أضافت إمكانات جديدة أسهمت في تطوير الصحافة فان هذا التطور ولاسيما في مجال الإذاعة والتلفزيون قد اوجد العديد من الصعوبات أمام الصحافة فهي تعاني من انخفاض عوائد الإعلانات التي باتت تفضل الإذاعة والتلفزيون وبخاصة بعد دخول عصر البث المباشر الدولي عن طريق الأقمار الاصطناعية.

التطورات الحديثة في مجال النشر:

ان أكثر أهمية وإثارة في مجال التكامل بين الفيديو والنشر المكتبي (D.T.P) Desk Top Publishing فقد أتاحت أوجه التقدم الحديثة في آلات المسح الضوئي وشاشات أجهزة الفيديو القيام بتضمين صور الفيديو داخل مستند بطريقة أيسر من ذي قبل وتتيح أجهزة الفيديو الرقمية للمستخدمين القيام بتحرير صور الفيديو ومعالجتها، وإضفاء التأثيرات الخاصة عليها وذلك من خلال تحويل الصور ذات الإشارة التناظرية analog إلى شكل رقمي Digital يمكن معالجته ويمكن القول انه مع دخول نظام النشر المكتبي إلى أقسام الكمبيوتر في الصحف، ولا سيما في دول أوربا والولايات المتحدة الأمريكية كانت هنالك أنظمة وسيطة مهدت الطريق لدخول الأنظمة الجديدة إلى مطابع هذه الصحف مثل آلات المسح الضوئي الصغيرة عالية الجودة وبرامج معالجة الصور وشاشات توضيب الصفحات وتصميمها، وأجهزة الكمبيوتر الصغيرة كما كانت مخرجات هذه الأنظمة يتم الحصول عليها مباشرة على أفلام حساسة مما خلق حلقة وسيطة متمثلة في الأنظمة الالكترونية في مرحلة ما قبل الطبع، والتي مهدت الطريق لأنظمة النشر المكتبي التي تعد الركيزة الأساسية التي تركز عليها الثورة الراهنة في مجال النشر الالكتروني.

ان مصطلح النشر المكتبي بصفة أساسية إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي التي تسمح لمستخدم بان تصبح لديه ملفات تضم النصوص والإطارات والصور والرسوم في مستند واحد بجودة عالية.

ولقد بدأت ثورة النشر المكتبي عام ١٩٨٤ مع ثلاثة شركات قامت بأحداث تغييرات هائلة في صناعة الكومبيوتر وهذه الشركات هي مؤسسة أبل للكمبيوتر (Apple Computer Inc) والدوس (Al dos) وادوب (Adobe) فقد طورت ابل كومبيوتر ما كنتوش وقد زودته بفأرة Mouse وطابعة ليزرية وقدمت شركة الدروس برنامج (Page Maker) لتصميم الصفحات تضمنها الطابعة الليزرية لإنتاج إشكال الحروف المختلفة والنصوص والعناصر الغرافيكي

الثورة المعلوماتية والصحافة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ثورة الاتصال الخامسة حيث يمكن تمييز تطور الاتصال من خلال خمس ثورات أساسية تتمثل الثورة الأولى في تطور اللغة، والثورة الثانية في الكتابة واقترنت الثورة الثالثة باختراع الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر على يد العالم الألماني غوتنبرغ ١٤٩٥م وبدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة في القرن التاسع عشر من خلال اكتشاف الكهرباء والموجات الكهرومغناطيسية والتلغراف والهاتف والتصوير الضوئي والسينمائي. ثم ظهور التلفزيون في النصف الأول من القرن العشرين أما ثورة الاتصال الخامسة فقد أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين خلال اندماج ظاهرة تفجر

المعلومات وتطور وسائل الاتصال وتعداد أساليبه

ولكي نحدث تغييرا جذريا في المسار التاريخي لابد ان نستوعب عناصر التغيير الفعال وخصوصا التي تؤسس طريق المستقبل وبشكل اخص العناصر المستحثة، ومن هذه التحديات التاريخية الجديدة ظاهرة المعلوماتية التي فرضت نفسها كعنصر حاسم في صياغة المستقبل.

وبأ العالم يأخذ منحنى تطويريا أساسه العلم والمعرفة حتى القرن والواحد والعشرين الذي شهد ثورة معرفيه كبيرة أساسها وعمادها ومادتها المعلومات لا غير، حيث أصبحت السلاح الذي يتيح لمن امتلكه القدرة والسيطرة على العالم لان هذا القرن هو خلاصة مركزة لتطور التراكم العلمي والمعلوماتية والمعرفي لتاريخ البشرية ويرى الفن توفلر إن القوة في القرن الواحد والعشرين لن تكون في المعايير الاقتصادية أو العسكرية ولكنها في عنصر المعرفة حيث يؤكد في كتابه تحول السلطة: ان المعرفة بصفتها وسيلة تختلف عن كل الوسائل الأخرى كونها لا تنضب، ويمكن استخدامها بأفضل شكل لتعطي الأفضلية بإستراتيجية وتكتيك هادئ، وان خطورة المد المعلوماتية الجديد تنبع من قدرته على استحواذ القنوات والأدوات التي تصنع ثقافة الفرد، وتستحوذ على بنيته المعرفية وتتحكم في سلوكه وتوجهاته، وأهدافه، وبعبارة موجزة فإنها تسترقه في القطيع الالكتروني الذي تقوده قلة ونخبة تستحوذ على معظم موارد العالم

وان التحولات التاريخية الكبيرة لها دور انعطافي في التطور البشري، والتقدم لحضاري ولكن تحولات القرن العشرين هي شي أخر منعطفا ته إذا استخلص هذا القرن كل تجارب التاريخ واستجمع خبراته وبدأ حركة تصاعدية بلغت ذروتها في نهاياته وبدء إطلالته على القرن الواحد والعشرين، والتقدم التقني والمعلوماتية في الاتصال كان علامة هذا العصر التي طرحتها مبتكروها كمرحلة انتقالية حاسمة في حياة البشرية.

واستطاعت هذه التقنية أن ترفع الحواجز وتقرب المسافات إلي حد جعل العالم شاشة صغيرة تمتد عبر شبكة معقدة من الاتصالات، وهذه التقنية قد ولدت وتولد مفاهيم جديدة لأنها قد قاربت بين البشر والأمم إلي حد التفاعل الشديد والسريع بحيث خلقت حالة تداخل شديدة بين الأفكار والثقافات فأصبحت أهم عمليات العولمة ومسحتها المميزة هي المعلوماتية

والمقصود بالمعلوماتية ليس نقل المعلومات وتيسرها لأوسع عدد من الأفراد والمؤسسات فحسب وإنما الفرز المتواصل بين من يولد المعلومات(الابتكار) القدرة علي استغلالها بمهارة. وبين من يستفيد منها بمهارات محدودة.

ومع تزايد وتيرة نمو المعلومات وتقدم أدواتها التكنولوجية يعتقد البعض ان العالم سيصبح أكثر ديمقراطية، وان الاستبداد في طريقة للانحسار وهذا مايبشرون به من خلال العولمة والاندماج العالمي حيث القضاء علي أشكال التنوع والتعدد واستحالة المنافسة مع بقاء التنافس منحصراً في يد قلة من ملوك المال والإعلام والمعلومات.

وتشير الأقلام إلي أن اندماج الشركات الكبرى وتكتلها يزداد يوما بعد يوم أخر ليصل إلى الاحتكار المطلق للإعلام والمعلومات، حيث بدأ عدد الشركات المسيطرة على الإعلام في الولايات المتحدة بالانكماش من٥٠ شركة عام ١٩٨٤ ثم إلى ٢٣ شركة عام ١٩٩٣، وما ان حلت سنة ٢٠٠ حتى استقر العدد على عشر شركات وهو

ما يقودنا إلى استنتاج إلى أن العالم يتجه إلى مزيد من السيطرة المطلقة للأقلية المستبدة التي تحكم بقرارات العالم الإعلامية والسياسية والاقتصادية حيث تتحكم بمصادر المعلومات من إنتاجها وصناعتها وتسويقها

تقنية الاتصال السريع وصناعة المعلوماتية :

ان أساس ظهور المعلوماتية وتحولها إلى قوة العصر يرتكز أساسا على تطور تقنيات الاتصال وسرعتها بحيث أصبحت السلطة في صناعة الأحداث وبناء السياسات وإسقاط الأنظمة وتوتير الاقتصاد وانهياره والتهام الثقافات وتعليب العقول فللمعلوماتية عبر أدواتها الاتصالية وإخطبوطها الإعلامي القدرة على صناعة الواقع الوهمي حسب توجهات النخبة المسيطرة الاقتصادية والفكرية للاستشارة والتحكم والسلطة ذلك إن القدرة على رسم حدود الواق٥ع هي القدرة على السيطرة، وان عملية نقل المعلومات هي السلطة المعلوماتية هي القدرة على استثمار سرعة الاتصالات لإيصال معلومات مجهزة مسبقة لأهداف معينة وهنا يمكن جوهرة ظاهرة المعلوماتية باستغلال لفراغ الذي يخلفه ملتقي الرسائل بالاتصال السريع عندما يفقد الوقت اللازم لاستيعاب الرسالة وهضمها

اى إن الاتصالات التي هي عصب عصر المعلومات،وعملية الاتصال تتطلب في الأساس مرسلا ومرسلا إليه، وقناة اتصال ومن شأن اعتماد وسائل الاتصال بالغة السرعة ان نجعل المعلومات تنتقل عبر قناة الاتصال في مدة وجيزة جدا تؤدي إلى وضع المرسل والمرسل إليه وجها لوجه، وبالتالي انهيار عوامة المعلومات التي عرفها المختصون أنها الوقت الذي تستغرقه المعلومات في قناة الاتصال فتقنية الاتصالات وسرعتها وقدرتها على إيجاد التواصل المادي بين البشر وضعتها في مقدمة الأولويات الثقافية والاقتصادية، بحيث أصبحت المنبر الثقافي والتعليمي حتى أصبح ممتلكو هذه الوسائل المعلوماتية هم الذي يضعون المعلومة يوسمون واقعا خياليا ليتحكموا بتأثيراته على المتلقي.

الإعلام والمعلوماتية :

لم يعد الإعلام مجرد وسيلة نقل ولكن أصبح مصدرا لمعلومة، وبات قادرا على صياغة رؤية خاصة للعالم ندخل إلى لا وعي المشاهدين، إذ كانت الماكينة المعلوماتية أصبحت العصب الحيوي الذي يتنفس منه العالم أفكاره وتحركاته وفعالياته كافة فلقد أصبحت العاب الواقع الافتراضي في طريقها لان تصبح أكثر من مجرد وسيلة لترفيه أنها تتحول إلى جزء حيوي من الثقافة الجديدة لدى الشباب.

ان مبعث الخطورة ينبع من كون أدوات المعلوماتية في يد قلة من الأباطرة الذين احكموا سياستهم ونفوذهم، ويفرضون من يريدون على العالم فشركة مثل شركة (Alto leg) التي تعد إحدى اكبر شركات الاتصال بعيدة المدى في العالم تقدر ان ثمة ألفين أو ثلاثة ألاف شركة عملاقة تحتاج إلى خدماتها العالمية ويوجد حسب إحصاءات منظمة الأمم المتحدة ٣٥ ألف شركة كبيرة عابرة للأوطان ترتبط بها ١٥٠الف شركة تابعة، وقد اتسعت تلك الشبكة بحيث يقدر ان المبيعات مابين الشركات التابعة التي تنتمي للمجموعة نفسها صارت تمثل ربع التجارة العالمية، وهذه البنية الجماعية التي تشهد عز نماؤها لم تعد مرتبطة بأحكام الدولة والأمة وهي تمثل عنصراً أساسيا من نظام الغد العالمي

إن ثورة المعلومات فتحت أفاقا واسعة للعثور على رؤى جديدة عجز عنها السابقون لافتقارهم لتلك التقنيات،

ولكن السؤال يبقي محيرا كيف يستطيع الإنسان أن يتعامل مع هذا الاجتياح ألمعلوماتي بشكل موضوعي وعقلاني ونقدي وما الذي سيفعله الشخص العادي وهو يجد نفسه ليس في مواجهة ٥٠ قناة فقط بل آلافا من أفلام السينما والعروض المختلفة وكيف سيواكب مئات القنوات من التلفزيون التفاعلي، وخدمات التسوق وكلها تتزاحم لجذب انتباهه.

ومن ملامح هذه الظاهرة أباطرة المعلومات فقد ظهر في خضم هذه الأعاصير المعلوماتية رجال من نتاج الرأسمالية وأصبحوا يسيرون العالم بصناعتهم للأحداث وتسويقهم التجاري من أدوات الإعلام والمعلومات مثل بيل غيتس الذي يعد أغنى رجل في العالم وصاحب اكبر شركة للحاسبات أنتجت نظام تشغيل تعتمد عليه معظم الأجهزة الكومبيوترية في العالم ومثل (روبرت مردوخ) ذلك اليهودي الاسترالي المجنس بمجموعة جنسيات عالمية الذي بدأ حياته العلمية عام ١٩٥٢م وكان عمره وقتها ٢١عاما حي ورث عن أبيه جريدتين محليتين في استراليا،لكنه انطلق ليصبح إمبراطور الإعلام العالمي حين سيطر على ٧٠٪ من الصحف الاسترالية وبدأ منذ عام ١٩٦٩ بالتوجه إلى بريطانيا حيث اشترى صحف (التايمز والصن) ثم اصدر (صنداي تايمز ونيوز أوف ورلد) واستولى على محطة (بي سكاي) التي تضم ٤٠ قناة ثم محطة (جراند سكاي) التي تضم ٧ قنوات ثم (بريميو شانلز) واتجه بعد ذلك إلى كل العالم، ففي اليابان يمتلك محطة (جي سكاي) وفي الصين قناة (فونيلس) وفي الهند قناة (السكاي بي) وفي اندونيسيا (تلفزيونات اندونيسيا) وقناة في جنوب إفريقيا وقناتين في البرازيل والمكسيك وفي أمريكيا يمتلك مجموعة قنوات فوكس القرن العشرين فوكس ٢٠٠٠، حيث يسيطر على ٢٥ قناة تغطي ٤٠٪ من مشاهدي التلفزيون في الولايات المتحدة الأمريكية فضلا عن امتلاكه لجريدة (الواشنطن بوست) ودار النشر (برر كولتيز) وفي استراليا فان إمبراطورية مردوخ قد توقفت إلى ٢٦٩ جريدة يومية ومحطة تلفزيونية بها ٣٤ قناة وقد قال عنه تيدتيرنر احد أباطرة المعلومات أيضا لا تسمحوا لدخول هذا الرجل إلى بلدكم فهو يريد السيطرة على جميع محطات التلفزيونات في العالم يريد التأثير على كل الحكومات.

ويذكر صاحب كتاب احتكار الإعلام أن طبقة تمثل ١٪ من الناس تمتلك آسهما في أجهزة الإعلام في عام ١٩٨٣ كانت أغلبية ملكية الشركات محصورة في خمسين شركة، وفي عام ١٩٩٧ تقلصت الشركات المسيطرة على الإعلام إلى عشر شركات، وعندها تسيطر مجموعة قليلة من الأشخاص هم رؤساء شركاتهم على أكثر من نصف المعلومات والأفكار التي تصل إلى ٢٢٠ مليون أمريكي، ومن خلال امتلاك الإعلام والسيطرة عليه فان ما يتراوح بين ٣٠-٥٠ مصرفا وما يتراوح بين ١٠-٥٠ شركة إعلامية تسيطر على العالم على صنع وتحطيم السياسيين والحكومات.

ومع ثورة المعلومات وسيطرة الاتصال الالكتروني وانتقل المجتمع العالمي من مجتمع صناعي إلى مجتمع (تواصل) أو مجتمع معلومات ويعود السب في انتقال الإنسان من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي إلى اكتشاف ومن اختراع الحاسوب في النصف من القرن الماضي حيث بدأت ملامح مجتمع ما بعد الصناعة.

التقنية الرقمية:

لقد كان احد الأهداف الرئيسية وراء تطوير الحاسبات في مجال الاتصال هو الخروج من طبيعة وسائل الاتصال الجماهيري (صحافة- إذاعة- تلفزيون) ذات الاتجاه الواحد من المصدر إلى الملتقي إلى وسائل

أكثر فاعلية بين مصدر المعلومات والملتقى، ولا أدل على ذلك من استخدام الحاسوب في العملية التعليمية والفيديو ديسك والفديوتكس (المعلومات المرئية-) الألعاب المرئية والعزوف مؤقتا عن التلفزيون عالي الكثافة إلى ضرب جديد من التلفزيونية الرقمية في الإرسال مؤشر على ظهور التلفزيون الرقمي التفاعلي (صورة صوت انقي واصفي) مع إمكانية تبادلات تفاعلية لاتحد لها بين المرسل والمتلقي إلى جانب استخدام الحاسوب في الإذاعة والصحافة حيث يمكن القفز على مرحلتين في إعداد الجريدة وهي الطباعة واستخدام الورق مما جعل الحديث عن الصحافة الالكترونية والمجتمع اللاورقي من مميزات مجتمع التواصل

أن تربط التلفزيون والحاسوب والتلفزيون إلى جانب البث المباشر عن طريق الكبل خلق آلات تفاعلية مركزة على المعالجة، ولان الكمبيوتر رقمي فقد لزم تحويل كل ما يقدم إليه إلى أرقام وترتكز عملية الرقمنة على أساليب من ترقيم أو تشفير حيث يعطي لكل حرف رمز رقمي، وأسلوب التبسيط كتحويل الصور إلى نقاط متراصة، وكذا الألوان وأسلوب التوصيف حيث يتم تمثيل الأصوات اللغوية بترددات معينة.

ان الرقمنة الرقمية حسنت من خدمات الاتصالات والتلفون فالإشارة الرقمية اقل تعرضا للضوضاء والتشويش والتداخل من الإشارة المستمرة، مما أدى إلى تحقيق معدلات عالية لتتدفق البيانات عبر شبكات الاتصال واد إلى تصغير المعدات وانخفاض كلفة الدائرة الاتصالية.

وأدت الثورة التقنية وانصهارها مع الإعلام إلى جلبي الكثير من الصحف إلى البيوت عبر الكابلات الستلايت وان شبكة الانترنت وضعتنا على اتصال مباشر مع أي مكان في العالم، وسمحت بكمية لا تحصى من تبادل المعلومات ونقلها.

وعلى سبيل المثال يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من ١٧٠٠ صحيفة يومية والآلاف من النشرات الأسبوعية و٩٠٠٠ محطة إذاعية ١٠٠٠ محطة تلفزيونية و٧ مراكز إنتاجية رئيسة ٢٥٠٠ دار نشر للكتب وان معدل الوقت الذي يقضيه الأمريكيون في متابعة الإعلام هو ٣٤٠٠ ساعة سنويا

إن سمات ثورة المعلومات الراهنة كما يراها الدكتور العسافين هي:

أولا: أن الثورة الراهنة تجنح نحو العالمية أو محاولة توحيد العالم في سياق واحد كما تعمل على إزالة الأثر التقليدي للتمايز الجغرافي وللحدود السياسية التي كانت تشكل ضمانة وشرطا وعاملا ومستقبلا في تكوين الحياة والعمل.

ثانيا: ان التدويل المتزايد للمجال الإنساني يرتبط بالتفاوت النوعي في الوقت الذي تخضع الإنسانية للتأثيرات الثقافية والمادية والاقتصادية نفسها، بحيث ان أي تبدل في مكان ما يؤثر على الجميع فان توزيع إمكانيات ووسائل النمو يتفاوت يوميا بعد يوم مما يخلق نوعا من الاحتكار الشامل لعناصر التقدم من قبل البعض ونوعا متفاقما من التهميش الإنساني للبعض الذي يكاد يشمل الآن القسم الأعظم من الإنسانية.

مهما كانت المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ستحدث فان ما لا يمكن تصوره مجئ وقت لا يوجد فيه أولئك الذين يكرسون وقتهم لمعرفة ما يحدث ولنقل المعلومات إلى الآخرين مع شرح مناسب لمغزى هذه المعلومات.

وفي الوقت الذي ازداد فيه عدد سكان العالم وأصبح ممكنا زيادة جميع أنحاء الكون خلال بضع دقائق، فان المشاكل والمناطق التي تثير الاهتمام والتي لابد لصحفي المستقبل من الاهتمام بها سوف تتضاعف مرات عدة، ويستمر تعقيد وتداخل شتى جوانب الحياة البشرية في زيادة وتوسيع كل من فرص ومسؤوليات كل من جامعي وموزعي الأخبار، وسوف لن تشكل أي خلاف الطريقة التي تستخدم في المستقبل لتوزيع الأخبار بدلا من المناديب في المدينة وكتابة الرسائل الإخبارية والحمام الزاجل أو البرق أو الهاتف والصحافة المطبوعة أو المرئية أو الإذاعية أو التلفزيونية

ويصبح من المؤكد حقيقة تزايد الحاجة في المستقبل إلى صحفيين أفضل لنقل وتحرير الأخبار في العالم أكثر مما كانت هذه الحاجة في الماضي، وبالتالي فان المؤهلات المطلوب توافرها في أولئك الذين يدخلون في مجال العمل الصحفي سوف تتزايد تماما عما كانت عليه، وان مسالة التطوير والتحسين في نوعية الجهاز في الصحافة ستستمر كونها ضرورة عمل، حيث ان الصحافة الكفء والقادرة والمسؤولة هي الصحافة التي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية واستيعاب ما يؤمن لها الاستمرارية والتطور ومواكبة متطلبات العصر

ومهما كانت الوسائل الالكترونية التي سوف يتم تطويرها ليستخدمها رجل الاتصال فان الحاجة سوف تبقى ملحة للتسجيل الدائم، وهذا يعني انه سوف يبقى دائما هنالك أكثر من مبرر لبقاء الصحافة المطبوعة فعلى الرغم من أن التكاليف الضخمة لإصدار الصحف قد أدت إلى تخفيض عدد الصحف اليومية في الولايات المتحدة الأمريكية من٢٦٠٠ صحيفة إلى ١٧٥٠صحيفة خلال نصف قرن تضاعف فيه عدد السكان فان توزيعها الإجمالي بلغ ذروته وهي ستون مليون نسخة، فيوميا هنالك ١٥٠ مليون أمريكي يقرؤون الصحف.

ومع دخول وسائل الإعلام عامة الصحافة المطبوعة خاصة في عصر المعلومات بما فيها من تطورات كبيرة في مجال استخدام أدوات تكنولوجيا وطباعة حديثة وتنوع مصادر المعلومات الصحفية لاستحداث أشكال من الأساليب إلا أنها تواجه تحديات عديدة في ذات الوقت منها.

١. كيفية مواكبة هذه الثورة المعلوماتية في ظل توفر وسائل كثيرة تحاول جذب جمهورها من القراء.
٢. تعاظم تكلفة الصحيفة الورقية اليومية.
٣. تكاثر الأعباء الإدارية والتنظيمية.
٤. الحاجة إلى تكوين كوادر إعلامية مؤهلة لقيادة العمل الصحفي.
٥. التدفق الهائل للمعلومات يجعل من الصعوبة التميز بوضع المعلومات الصحيحة بيد القارئ.
٦. صعوبة مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية وتقنيات العصر لاستخدامها في إنتاج الصحيفة اليومية.
٧. تكاثر الوسائل الإعلامية
٨. تزايد استخدام الانترنت ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية في إتمام العمليات الاتصالية.
٩. ظهور الصحافة التي تستقطب جزءا من قراء هذه الصحيفة.

صناعة الصحف:

ان تطورات تكنولوجيا الاتصالات الالكترونية في مجال صناعة الصحافة شملت أساليب جميع المواد

التحريرية والتصوير الميكانيكي والطباعة وفصل الألوان ولقد مرت الصحافة بمرحلتين هما الجمع الساخن (اليدوي)، والجمع البارد (التصويري عن طريق الكومبيوتر)ويفضل الجمع التصويري الذي يستعمل الألياف الضوئية، فان كمية الإنتاج تضاعفت مرات عديدة مع تنوع استخدام أنواع الحروف والأحجام.

لقد كانت السرعة القصوى عند الجمع الساخن لا تتجاوز ثلاثة اسطر في الدقيقة الواحدة وأصبحت تصل عن طريق الجمع التصويري إلى ألفي سطر في الدقيقة فضلا عن ان كفاءة التخزين فيها تصل إلى ٨٠ مليون حرف مسجلة على الأقراص الممغنطة، مما يسهل معه استرجاع المواد والمعلومات وتصحيحها وتعديلها بواسطة تحكم الحاسوب.

ولقد شهدت طباعة الصور تطورا مذهلا فتحولت الصورة العادية إلى مجموعة من النقط كذلك الأمر مع فصل الألوان، فهناك نظام متكامل يتكون من ماكينة فصل الألوان وحاسوب ومجموعة أقراص ممغنطة ووحدة تلفزيونية ولقد استطاعت صناعة الصحف بهذه الطريقة المعتمدة على الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وبخاصة الأقمار الاصطناعية أن تقدم للجريدة وللقارئ خدمة الجودة مع توفير السرعة والوقت في ان واحد.

ولقد استفادت الصحف العربية من هذا الانجاز التكنولوجي وعمدت بعضها إلى طبعات دولية تعد بلندن وباريس وتطبع في أماكن مختلفة فهناك الأهرام والشرق الأوسط والقبس والسياسة والحياة وغيرها.

وهنالك طريقتان لنقل صفحات الصحف واستقبالها في مكان أخر ما:

١. طريقة المسح Scanning.
٢. طريقة التخزين لحروف المقالات في صور رقمية على أقراص صلبةHard disk يتم إرسالها عن طريق الأقمار الاصطناعية إلى جهاز Image Setter ينتج فيلما (بروما يد) صالحا لإنتاج ألواح طباعيه، ينتج عنها صفحات مماثلة للصفحات المنقولة.

وتستغرق هذه العملية في الإرسال من ٣الى ٧ دقائق بحسب كمية الصور وكمية ضغط المعلومات المستخدمة فيها.

تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية:

الكمبيوتر هو آلة اليكترونية مرئية يتم تغذيتها بالبيانات (مدخلات) فتقوم بمعالجتها وفقا لبرامج موضوعة مسبقا (المعالجة) للحصول على النتائج المطلوبة، والتي تخرج (مخرجات) في أي شكل من أشكال المخرجات مثل شاشة العرض في صورة في شكل جدول البيانات.

وقد مرت الحاسبات الالكترونية خلال تطورها بالمراحل الآتية:

١. ظهر الجيل الأول من الحاسبات عام ١٩٤٦ من خلال العلماء «جون موشلي» و«ايكارت» و«جولد شياني» وهو الحاسب ثم تكونت لإنتاج الحاسبات على المستوى التجاري باسم Univac.
٢. ظهر الجيل الثاني من الحاسبات الالكترونية في أوائل الستينات بعد استخدام عناصر الترانزيستور في بناء دوائر الأجهزة الحاسبة كبديل لاستخدام الصمامات المفرغة Vacuum Tube.
٣. أدى استخدام الدوائر الالكترونية Integrate Circuits إلى ظهور الجيل الثالث من الحاسبات الالكترونية فيعام١٩٦٩.
٤. ظهر الجيل الرابع من الحاسبات خلال عقد السبعينيات بعد ان تطورت الدوائر الالكترونية المتكاملة

بسرعة كبيرة، وبعد تطويع المواد فوق الموصلة وأشباه المواصلات الحرارية Semiconductor.

٥. ظهر الجيل الخامس من بداية الثمانينات ويطلق عليه الحاسب الشخصي Personal Computer وهو يتمتع بصغر الحجم وسهولة التشغيل والربط من خلال وسائل الاتصال العادية مثل التلفزيون والتلفون.

ويتكون الكمبيوتر من الأجزاء الآتية:

أولا: أدوات الإدخال لحاسب

ثانيا: وحدة المعالجة المركزية

ثالثا: وحدة التخزين (ذاكرة الحاسب)

رابعا: أدوات الإخراج

استخدام الحاسب الالكتروني (الكمبيوتر) في مجال الصحافة:

يتيح استخدام الحاسب تطبيقات عديدة في مجال الصحافة وذلك على النحو الأتي:

أولا معالجة لكلمات:

لقد أمكن استخدام الكمبيوتر في نظم معالجة الكلمات لإغراض الكتابة وتحرير النصوص في مكاتب العمل وتعد معالجة الكلمات الوسيلة العصرية في استخدام الآلات الكتابة التقليدية، ونظم معالجة الكلمات في أجهزة الحاسب هي عبارة عن برنامج خاص لتمكين المستخدم من تنسيق النص وتحريك الكلمات والجمل من مكان إلى أخر وشطب وإضافة المعلومات المطلوبة على شاشة الجهاز باستخدام لوحة المفاتيح ويمكن تخزين النص عل قرص ممغنط وحفظه لحين الحاجة، فيطبع أو يعدل وتضاف إليه معلومات جديدة.

ثانيا: النشر المكتبي:

تستخدم أجهزة الحاسب الإلكترونية الآن في إنتاج صفحات كاملة من الصحف مزودة بالعناوين والنصوص والرسوم، ويتيح ذلك للمخرج الصحفي ان يعيد نسخة الصفحة على شاشة المراقبة بالشكل الذي يريده مطبوعا على الورق، كما يستطيع إجراء أية تعديلات على شكل الصفحة ومحتواها بسهولة وتسمى الصورة الناتجة على الشاشة WYS/WYG ومعناها ان الصورة التي نراها على الشاشة هي نفسها الصورة التي نحصل عليها على الورق المطبوع.

ثالثا: تصميم الرسوم:

غيرت الحاسبات الالكترونية من طريقة أداء الناس لرسوم التقنية فمن خلال استخدام نظم تصميم الرسوم (CAD) يتم ابتكار الرسوم وتخزينها وتغييرها بشكل أسهل من السابق، وتستخدم هذه الرسوم في وسائل الاتصال من خلال عرض خرائط الطقس والرياح ورسم الخرائط وتحديد المناطق الجغرافية وغيرها من الرسوم التي تستخدم في الأخبار.

رابعا: البريد الالكتروني:

وهناك أيضا الكمبيوتر في البريد الالكتروني وهي وسيلة تقنية تشمل على معدات ووسائل اتصال تسمح بإدخال وتخزين وتوزيع الرسائل والبيانات من مكان إلى أخر في أي مكان من العالم وذلك باستخدام خطوط

الهاتف أو موجات الراديو أو الألياف الزجاجية أو الأقمار الاصطناعية في الطرف المستقبل محطة حاسب يمكنها إخراج البيانات المستقبلية على طابعة أو خزنها في أجهزة لاستخدامها عند الحاجة.

خامسا: الاتصال المباشر بقواعد البيانات:

تشكل قواعد البيانات ذات الوصول المباشر On- Line جزاء مهما من برامج تطبيقات الكمبيوتر ونقلها، حيث من الممكن اليوم البحث في قواعد البيانات الالكترونية بطريقة تفاعل تحاوريه عن طريق منفذ Terminal للاتصال بالحاسب الالكتروني وأحيانا يكون هذا المنفذ على مسافة الأميال ممن الحاسب الالكتروني المركزي.

وللاستفادة من هذا البرنامج يجلس المستفيد إلى منفذ متصل بالحاسب الالكتروني المركزي عن طريق خط هاتفي عبر شبكة الاتصال عن بعد وبإمكان المستفيد بوساطة هذا المنفذ الاتصال بالمئات من قواعد البيانات وبذلك يكون المستفيد (على الخط) مع برنامج استرجاع المعلومات بالطريقة نفسها التي يكون فيها أي إنسان (على الخط) عندما يتحدث مع إنسان أخر هاتفيا.

سادسا: النشر الالكتروني:

النشر الالكتروني عبارة عن إصدار أو بث أو طرح الكلمة المكتوبة لتداول بالوسائل الالكترونية فإذا ما جمعنا جانبي الصناعة والبث معا فإن النشر الالكتروني يعني استخدام الناشر للعمليات المعتمدة على الحاسب الالكتروني التي يمكن بوساطته الحصول على المحتوى الفكري وتسجيله وتحديد شكله وتجديده مناجل بثه بطرق واعية ويرتبط النشر الالكتروني بعدد كبير من التقنيات كالبرق والتصوير الضوئي والهاتف والحاسبات الالكترونية والأقمار الاصطناعية وأشعة الليزر إلا أن النشر الالكتروني اكثرمن مجرد نقل الحروف إلى شاشة العرض أو إلى آلة طابعة وهو أكثر من تنضيد الحروف بل أكثر من مجرد وسيلة لاختزان الوثائق واسترجاعها فالنشر الالكتروني يكفل إمكان توفير كميات كبيرة من المعلومات في متناول المستفيد وبشكل مباشر.

وتعد الحاسبة الالكترونية بالنسبة للنشر الالكتروني أكثر من مجرد أجهزة للاختزان والتوزيع فهي تمنح الناشر القدرة على الارتقاء، ويمكن ان تستخدم في تنظيم وإعادة تنظيم جميع أنواع المعلومات سواء على الخط أم على أقراص وأشرطة ومصغرات فيلمية.

سابعا: النشر الشبكي

ويقوم على استخدام شبكات المعلومات وبنوكها في نشر الكتب والدوريات العامة والمتخصصة- خاصة الدوريات العلمية- وتوزيعها للمشتركين عبر منافذ خاصة بكل مشترك بحيث تصل المعلومات مباشرة إلى المشترك في الشبكة عبر لنهاية الطرفية لحاسب الالكتروني الخاص به في منزله أو مكتبه.

تكنولوجيا الصحافة:

يقصد بتكنولوجيا الصحافة التطبيق العملي للاكتشافات العلمية في مجال الصحافة وتكنولوجيا الصحافة بالضرورة جزء من تكنولوجيا الإعلام.

فتكنولوجيا الصحافة شديدة تعني مجموعة المعارف والبرامج والخطوات والأدوات التقنية والتكنولوجيا

التي يتم من خلالها تحقيق ما يلي:

١. جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وتوصيلها إلى مقر الصحيفة أو توصيلها إلى المندوب أو المحرر الصحفي أيا كان وتلعب الحاسبات الالكترونية باندماجها مع الاتصالات السلكية و اللاسلكية والأقمار والألياف البصرية وأشعة الليزر دورا أساسيا في تحقيق ذلك، ولعل مثال ذلك الكمبيوتر المحمول وشبكات الحاسب.
٢. تخزين المعلومات بشكل منظم يسهل معه استرجاع ولعل بنوك المعلومات وشبكاتها ومراكز المعلومات الصحفية التي تستعين بأقراص الليزر المدمجة وشبكات المعلومات المحلية والدولية ابرز نماذج لدور الحاسبات في هذه العملية التي يطلق عليها التوثيق الالكتروني للمعلومات الصحفية.
٣. معالجة المادة الصحفية المكتوبة والمصورة والمرسومة تحريرا أو اخرجا وتجهيز الطبع وتتم الآن على شاشات الحاسب الالكتروني من خلال برامج النصوص والصور والرسوم جاهزة لكي تنتقل مباشرة على السطح الطابع.
٤. نشر المادة الصحفية وتبادلها في أكثر من موقع في الوقت نفسه من خلال أنظمة النصوص المتلفزة (قنوات المعلومات المرئية) التفاعلية والأحادية،أو من خلال الصحف الالكترونية اللاورقية، أو من خلال طباعة الصحيفة في أكثر من مكان داخل البلد الواحد في الوقت نفسه، وكل ما سبق يتركز على الحاسبات الالكترونية.

ولمراجعة التحديات التي تواجها الصحافة في ظل ثورة المعلومات وتقنياتها يجب العمل على بحث قضايا مشتركة منها:

١. العمل على تعزيز سبل العمل الصحفي في ظل التحديات التي تواجها
٢. ان التقدم التكنولوجي في مجال الطباعة و الإنتاج الصحفي تتطلب مواكبة احدث تقنياته.
٣. تبادل الخبرات بين المؤسسات الصحفية وتكوين مراكز استشارية بحثية صحفية لمعرفة آخر المستجدات في العمل الصحفي.
٤. إنشاء مركز تدريبي للصحفيين لتزويد العاملين في الحقل الصحفي بأحدث التطورات في العمل الصحفي ويشكل مركز الاستقدام الخبرات الحفية ونواة لإعداد كوادر صحفية مؤهلة.
٥. العمل على تأسيس موقع خدمات معلوماتية مشتركة عل الانترنت.

أهمية تنمية الموارد البشرية العاملة في الصحافة

مقدمة :

يستخدم مصطلح (تنمية الموارد البشرية) بشكل رائج منذ أكثر من عقدين، برغم انه مجال جديد نسبياً للممارسة، والبحث الإداري. وعلى غرار نواحي ممارسة الإدارة العامة الأخرى، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية من الاضطراب والتغيير في الحياة التنظيمية، والتغييرات في بيئات العمل وعمليات العمل والثقافات التنظيمية، وهو الأمر الذي ينشئ الحاجة إلى انتهاج استراتيجيات ناجحة لإدارة التغيير.

وهناك مجموعة من المفاهيم والمنظورات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، كما توجد أيضا محاور اهتمام مختلفة، فردية، تنظيمية، الحاجات الحالية، التحديات المستقبلية، الوظائف والمهن المختلفة، المصالح المختلفة لمختلف الأطراف المعنية صاحبة المصلحة. ومطلوب من المدربين بشكل متزايد أن يسهلوا حدوث التغيير والابتكار من خلال رصيد متنامٍ من المناهج التي تشمل تنمية الأفراد.

إن نطاق تنمية الموارد البشرية ربما يكون كبيراً ومن الملائم أن نحدد مبكراً موقع تنمية الموارد البشرية ـ أي مكانها في مجال الإدارة والسبب في أهميتها استراتجيا وسياقياً.

تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية

من الممكن أن (ينمو) الأفراد في المنظمات ـ الموارد البشرية، من الناحية العدية، أي وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يعلموا كمنظمة أو، كما يقول احد المؤلفين أولاً ضع الأشخاص المناسبين في الحافلة ، إلا أننا نناقش في هذا الكتاب كيف يمكن أن ينمو الأفراد ويتطوروا، سواء فردياً أو جماعياً، من حيث قدراتهم.

إننا ندرك من البداية أن الأفراد يتحدثون عن التدريب في المنظمات، وباعتبارنا ممارسين كثيراً ما نجد أنفسنا نستخدم هذا المصطلح، غير إننا نعتقد انه يوجد فرق واضح بين التدريب وباعتبارنا ممارسين لتنمية الموارد البشرية يرتكز اهتمامنا على التدريب، إلا أن أولوية المتدرب هي التعلم. وفي هذا الكتاب نتناول التدريب والتنمية والتعلم.

إن المداخل التقليدية إلى التدريب تشبه العلاقة بين المعلم والتلميذ أو الأستاذ والطالب، إلا أن المدربين المعاصرين يعلمون أن فهم التعلم ومنظور المتدرب يمكن أن يحسن ويثري خبرة التعلم بدرجة كبيرة. وباعتبارنا ممارسين للتنمية، نحن ندرك أيضاً أن العمل يتيح فرصاً كثيرة مختلفة للتعلم، وان التدريب هو مجرد جانب واحد فقط في مجموعة من الفرص، ومن ثم فإن نطاق تنمية الموارد البشرية يضم منظورات مختلفة تشمل التدريب والتعلم (أنظر الفصل الرابع للاطلاع على المزيد من المناقشة).

وهناك غموض محتمل في استخدام مصطلح (تنمية) يقول كوبي وزملاؤه

في الوقت الذي بدأنا فيه ندرك الكوارث السياسية والاجتماعية والبيئية المرتكبة باسم التنمية، يجد العاملون منا في مجال تنمية الإدارة أنفسهم مجبرين على أن يسألوا أنفسهم (التنمية من أجل ماذا؟). بصفة خاصة نحن بحاجة إلى أن نعي عواقب فكر التنمية على حياة الأشخاص المحرومين سواء في المجتمعات

الصناعية أو في العالم الثالث.

إن تعريف المصطلحات يمكن أن يساعد في تحديد المعاني المشتركة والفهم المشترك (ويمثل أيضا أسلوبا أكاديميا تقليديا يرتبط كذلك بإدارة الجودة، أي التحدث بلغة واحدة). إلا أن البحث بلا نهاية في مجموعة ما من المعاني يمكن أن يصبح مرهقاً. ولكننا سنوضح أكثر السياق المستخدم فيه مصطلح تنمية هنا بإجراء مقابلة مع المفاهيم الراسخة الأخرى ذات الصلة وهي التعليم والتدريب والتعلم.

التعليم: ينظر له تقليدياً على انه تعرض مخطط بدرجة عالية للتدريس، والهدف منه هو التدرب ذهنياً ومعنوياً.

التدريب: محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة.

التعلم: اكتساب المعرفة أو المهارة في شيء ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم، وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبداً.

أن تعريفات التنمية وثيقة الصلة التي قابلناها قد تبدأ في توضيح المقصود بالمصطلح:

- إبراز أو إخراج ما هو أكثر تقدماً أو منظمة بدرجة مرتفعة.
- النقل إلى حياة أكثر تقدماً أو منظمة بدرجة مرتفعة.
- فهم وإدراك الإمكانيات.
- التقدم خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى وأكثر تعقيداً أو أكثر نضجاً واكتمالاً.

إن تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتًقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.

وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من اجل وظيفة أو وضع حالي والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من اجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالاً للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر. ومن منظور عريض جداً يمكن أيضاً اعتبار تنمية الموارد البشرية، القدرة على دمج التعلم في السلوك.

وتشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإداري والتعليم المهني، ولذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي، ولذلك ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية

في جميع أنحاء العالم، تواجه المنشآت منافسة واضطراباً وعدم تأكد يمكن أن ينتج عنها أحيانا تغيير درامي. وبالنظر إلى أنها تواجه تلك التحديات بصورة مستمرة، فإن ضرورة وجود صلات وروابط واضحة ومباشرة بين إستراتيجية العمل وأي أولوية للإدارة، ومنها تنمية الأفراد، تبدو أمرا منطقيا. أن الموارد البشرية محدودة ويجب أن تتم إدارتها وتقييمها في سياق الاستراتيجيات أي تحقيق الترابط بين الأصول المادية والمعنوية والاستخدام المناسب للموارد، وتحديد الموقف التنافسي والمحافظة على التزام الأطراف المعنية صاحبة المصلحة.

ومن منظور عام، من المسلم به منذ زمن طويل انه يوجد ارتباط بين الكيفية التي يدار بها العاملون من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية أخرى. وقد عززت الدراسات الحديثة هذه القناعة، بقولها إن الممارسات الأفضل مثل الحوافز وإدارة الأداء والتدريب المكثف أمور تعادل في أهميتها بالنسبة للميزة التنافسية الإستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والنصب في السوق. ومع ذلك فإن قوى السوق التي تجعل ما يسمى برأس المال البشري أكثر أهمية هي أيضا التي تغيير العقد الضمني بين أرباب العمل والموظفين. ومن ثم فإنه بالإضافة إلى الممارسات التنظيمية الأفضل، يحتاج الموظفون في أيامنا هذه إلى تحمل المسئولية عن حياتهم المهنية وتحديث مهاراتهم

وفي المملكة المتحدة، خلصت الدراسات الحديثة لمسح علاقات الموظفين في مكان العمل لسنة ١٩٩٨م إلى انه بالرغم من الكلام الشائع، لا تزال ممارسات إدارة الأفراد التقدمية في بعض النواحي مثل التوظيف والتدريب والاتصال وإدارة الأفراد التقدمية في بعض النواحي مثل التوظيف والتدريب والاتصال وإدارة الأداء، غير ممثلة بدرجة كافية تمثيلاً درامياً. هذا بالرغم من أكثر من ٣٠ دراسة أجريت في المملكة المتحدة والولايات المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية منذ أوائل التسعينات تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك وجود علاقة ارتباط موجبة وتراكمية بين إدارة الأفراد وأداء العمل

وسوف تساعد الرؤية والقيم التنظيمية في صياغة إستراتيجية ذات بؤرة تركيز وأهداف محددة. ومن الممكن وضع الأهداف من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشكلات، أو من خلال الأخذ بمناهج أكثر شمولاً، مثل النظام الكامل. وأيا كان المنهج المفضل من الناحية المفاهيمية، فإن المنشآت تحتاج بوجه عام إلى إطار ما تستطيع من خلاله رسم وتنفيذ الإستراتيجية. وسوف يعتمد الإطار الملائم على كل موقف على حدة. وفي النهاية يجب ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى خطط وأهداف على المستوى التشغيلي، مع ضرورة وجود إجراءات وأعمال محددة وقنوات للتغذية المرتدة تسمح بتقويم مساهمة التنمية.

بيد أن المقدرة الإستراتيجية معقدة ومن المحتمل ألا تحتاج فقط إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأني والأهداف ممكنة التحقيق بل أيضا إلى وجود بؤرة تركيز للعمل. ومن الممكن أن تتضمن المقدرة الإستراتيجية صفات وسمات عند مختلف المستويات التنظيمية للإدارة والمعرفة والقيادة قد تسهم فيها تنمية الموارد البشرية وتوجهها. وتشمل القدرات الإستراتيجية التي يحتمل أن تتطلب من المديرين مهارات وصفات جديدة الجوانب التالية:

- حينما يكون الابتكار هدفاً، يجب أن يكون هناك توازن بين النشاط التشغيلي والإبداعي.
- قد يعني التمكين ضرورة أن يسيطر المديرون على إحساسهم بعدم الأمان، لأنهم وفقاً لهذا المفهوم

يقومون بتسليم مسئولية التحكم التفصيلي في العمليات بشكل صادق.

- النظم التي ينخفض فيها الشعور بالأمان الوظيفي قد تحتاج إلى إدارة دقيقة ومدروسة بصفة خاصة لكي يتسنى المحافظة على القيمة الإستراتيجية.

توضح لنا هذه الحالات أين يمكن أن تسهم تنمية الموارد البشرية في المقدرة الإستراتيجية، ومع ذلك فإن مجموعة الاحتياجات والظروف التي تخص كل منظمة بعينه قد تحول دون انتهاج منهج واحد شامل أو عام، ولا توجد حلول جاهزة للقضايا المتعلقة بما ينبغي ويمكن عمله وما هي الموارد التي سيتم تخصيصها.

إن تحديد المنظورات الإستراتيجية وتنمية المديرين ليس نشاطاً يحدث مرة واحدة فقط أو يطرح حلاً سريعاً، كما أنه ليس اختيارياً، ومن خلال الأعمال التي تقوم بها الإدارة لمواجهة تحديات الحاضر، تنشأ ظروف مساعدة على ظهور تحديات جديدة في نهاية المطاف إن التنمية يمكن أن تحدث من خلال الخبرة أو بالتعلم من الأخطاء والنجاحات. وهذا النوع من الإستراتيجية الناشئة سليم ولا غبار عليه ولكن ما يحدث في الغالب الأعم من الأحوال هو أن فرصة التعلم من التجربة (أو الخبرة) لا يتم استغلالها. أن الإدارة تؤثر في حياة الأفراد، ولذا فهي ظاهرة أهم بكثير من أن تترك للصدفة إن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التعلم.

وعلى العكس من ذلك، من الممكن أن تدرك منشأة ما وجود فجوة بين حالتها الراهنة وحالة مستقبلية مرغوبة، وتسهل تلك الفجوة رسم إستراتيجية مخططة، ومن الممكن أن يأتي ذلك الإدراك نتيجة لضغوط بيئية تزيد الوعي بأن (الأساليب الماضية للقيام بالأشياء) لا تمثل تلقائياً أفضل الخيارات للمستقبل. إن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التخطيط.

من الممكن إجراء تقييم استراتيجي للوضع الراهن عن طريق طرح الأسئلة مثل:

ما التغيرات المطلوبة في المهارات والقدرات للمساعدة في تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد محددين؟

- ما هي أوجه القصور في الأداء التي تحتاج إلى علاج؟
- ما هي التغييرات التنظيمية (مثل التكنولوجيا، عمليات الإنتاج، الثقافة) التي تتوقف على تعلم الأفراد شيئاً جديداً؟
- ما هي الفرص المتاحة حالياً لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة؟
- ما التغيرات المطلوبة في سلوك المديرين والموظفين لكي يتحسن الأداء الوظيفي الخاص بهم وبالآخرين؟
- كيف يمكن إقناع الموظفين بأن التنمية المتواصلة هي القاعدة وليست الاستثناء؟
- ما الذي لا يسير بنجاح؟ ما الذي أخطأنا فيه؟ ما الأخطاء التي ارتكبناها؟
- ما الذي تعلمانه من تجاربنا السابقة المتصلة بتنمية البشرية؟

إن وجود أهداف تنظيمية عامة ـ مثل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل المخاطرة ـ شيء آخر، وتمثل الأسئلة من نوعية الأسئلة المذكورة سابقاً خطوة نحو اكتشاف ذلك السبيل. ومثل هذه التساؤلات يمكن أن تكون توليدية ولكنها أيضاً ذات طابع متحدٍ عميق ومؤثر على الإستراتيجية التنظيمية.

الآثار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

في اغلب الأحيان، تقع الطموحات التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، وترتبط بذلك الانجاز فيما يبدو الممارسات التي تشجع العاملين على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم من السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام به وتكافئهم على ذلك. لقد أصبحت التنمية بنداً ثابتاً في الكثير من الأجندات المؤسسية، وهو وضع قد يكون له عدد من الآثار مثل:

- تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المنشأة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة.
- في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية (أو المحورية) قدراتها من خلال التنمية.
- تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشين أو المستبعدين.
- في حين أن الشركات الكبيرة وفرت تقليدياً النشاط الأكبر، فإن الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي اقل تبدي اهتماماً متزايداً بتنمية الموارد البشرية.

إن المهارات المطلوبة من جانب أرباب العمل ذات مضمون وظيفي فني وعامة، مثل الاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وهي مهارات ناقصة في سوق العمل الآن وسوق يزداد الطلب عليها أكثر في المستقبل وتشجع قوى التغيير والاقتصاد المنشآت على تحقيق إمكانيات الموظفين بالكامل على جميع المستويات. ومع ذلك فإن الاهتمام بالتنمية تفيده بوجه عام قدرات المديرين (ومديري الإدارة العليا) على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

ولتوضيح هذه النقطة، دعونا نفكر في إدارة سلسلة التوريد، أن تنمية العلاقات داخل سلسلة التوريد ضرورية لضمان سلاسة سير النظم والعمليات في المنشأة ويشكل المديرون عنصراً محورياً في سلسلة التوريد، يتصل بالموردين من ناحية، وبالعملاء أو المستهلكين من ناحية أخرى،.

وتبعاً للنقطة التي تقف عندها بالنسبة (للمنشأة) يمكن أن يكون الموردين والمستهلكون داخليين أو خارجيين. وفي بعض الأحيان يكون تبين الحكمة من تنميتهم أسهل إذا نظر لهم على أنهم جزء من نظام واحد. ولخص جدول الطرق المميزة التي يعامل بها الموردون تقليدياً ويقارنها بمنهج تنموي.

تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

تجري تنمية الموارد البشرية في سياق متغير باستمرار نتيجة لضغوط كثيرة تشمل ما يلي:

- تدويل الأعمال.
- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والمضطربة.
- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين.
- المنافسة.
- التحرير من القيود التنظيمية.
- ازدياد معدل التغيير التكنولوجي.

- تغير أنماط وعلاقات العمل.
- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات.
- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون في إدارة شئونها على نطاق واسع.

أيضاً بات انهيار المنظمات أو الاستحواذ عليها أو اندماجها شائعاً وخاصة في سنواتها الأولى، حينما يكون (معدل الوفيات) مرتفعاً، إذ يغلق أكثر من ثلث المنشآت الصغيرة أبوابها خلال السنة الأولى بسبب سوء الإدارة أما الشركات التي تظل على قيد الحياة فتكون من ناحية أخرى نشيطة ومليئة بالتعلم. ويبدو أن المنشآت كلما نمت فقدت القدرة على التعلم حيث تتسم الشركات الباقية على قيد الحياة ويتراوح عمرها بين ١٠٠ سنة ٧٠٠ سنة بالخصائص التالية:

- أنها محافظة مالياً.
- أنها حساسة تجاه البيئة.
- يتمتع موظفوها بإحساس بالتلاحم والتماسك فيما بينهم وبالانتماء للشركة.
- أنها تتسامح مع الأنشطة (الحادثة على الهامش).
- أنها خضعت لتحولات جوهرية أو (تعلم تنظيمي تاريخي).

ومن المعروف أيضا أن المنظمات المعاصرة مثل شركة جيه. في. سي. (JVC) وإي دي إس (EDS) تتميز بالتحسين المتواصل والتحول المتكرر.

إن صورة المنظمات ككيانات قادرة على التعلم والتغير توحي بأنها تشبه مجازياً الكائنات الحية فهي حالة من التحول والديناميكية والتغير المتواصل.

إن التعلم الذي يبدو ضرورياً لاستيعاب التغيير مجال ديناميكي للبحث والدراسة والممارسة العملية، ومع ذلك يوجد فرق بين تنمية الموارد البشرية في المنظمات كما ينبغي أن تكون أو كما يحب المتحمسون لتنمية الموارد البشرية أن ينظر لها من ناحية، وكيف تجري على ارض الواقع من ناحية أخرى. هذه التفرقة يعبر عنها الاختلاف بين حلقة التعلم الفعالة وسلسلة التعلم المفرغة.

وكمثال واقعي للصلة بين تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية،توضح دراسة حالة جنسترز ganisters في نهاية هذا الفصل كيف يتعامل مديرو الإدارة العليا في هذه الشركة المتخصصة في إنتاج السلع الاستهلاكية والمتميزة بنموها السريع بجدية مع تنمية الموارد البشرية.

النقد الموجه لعملية تنمية الموارد البشرية

كثيراً ما تخضع تنمية الموارد البشرية، وإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية الموارد الأوسع، لعدد من الادراكات النقدية للمديرين والموظفين. على سبيل المثال:

- تتصف تنمية الموارد البشرية بالغموض الشديد، إذ يحيط بفوائدها قدر كبير جداً من عدم التأكد والشك.
- الدورات التدريبية العرضية هي كل ما يعتبر ضرورياً، لكن البرامج غالباً ما تكون سيئة التخطيط

ونادراً ما يرعى فيها الجودة والفعالية ووثاقة الصلة باحتياجات المتدربين.

- في الواقع العملي، يتم إجراء التدريب كرد فعل نابع من الخوف من عواقب عدم القيام به. ويفتقر المديرون إلى الأدوات والفهم اللازمين لتطبيق المداخل المخططة للتعلم.
- من الصعب تقييم الفعالية على المدى الطويل، ويحتمل بدرجة أكبر ربط التقييم بنتائج التدريب قصيرة المدى.
- تقابل مناشدات الحكومة وسوق العمل الداعية إلى الاستثمار في التدريب والتنمية بالتشكك.

ولا ترتبط جميع هذه المشاكل بحالة تنمية الموارد البشرية فقط ومن الممكن عزوها إلى نواحي قصور إداري أخرى. وتحدد القائمة التالية بعض أنماط المشاكل الناتجة من أداء الموظفين الأشياء بشكل خاطئ أو عدم قيامهم بالأشياء الصائبة:

- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا بسرعة وكفاءة قدر الإمكان.
- تدني مستويات الأداء الوظيفي.
- التأخر في انجاز العمل.
- الأخطاء باهظة التكلفة والفاقد.
- عدم الاستغلال الكافي لقوة العمل وانعدام الدافعية لديها.
- محدودية المرونة.
- انعدام الوضوح في المسئوليات الوظيفية.
- الانهيار في العلاقات الشخصية.
- قيام المديرين بابتكار أساليب خاصة بهم للعمل - أو عدم العمل!.

إن جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة، سواء كانت توجد بها برامج واضحة ومحددة لتنمية الموارد البشرية أو لا توجد، معرضة لمثل هذه الممارسات الضارة التي تعبر في جوهرها عن سوء الإدارة ولن تستطيع تنمية الموارد البشرية تستطيع أن تسهم في علاجها من خلال التركيز على احتياجات محددة من القدرات، وتقدير قيمة التعلم بطرق مختلفة، والأخذ بزمام المبادأة والارتباط بالإستراتيجية بشكل واضح وصريح، وإظهار قيمة مضافة وتحسين الاتصالات وتمكين المديرين.

إن المهارات تحدث اختلافاً حقيقياً في الأداء التنظيمي، ويرتبط بازدياد حجم التدريب المقدم حدوث زيادة في الإنتاجية، وتنشأ مردودات مهارية أعلى عندما يكمل ممارسات الموارد البشرية الأوسع ويرتبط الاستثمار في المهارات بالابتكار والمرونة.

السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

منذ أواخر القرن التاسع عشر، تحدث عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة العمليات الأكثر تقليدية حيث أزاحت المؤسسات الحديثة الكبيرة الصناعية الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة، و — فيما بعد — صور المنظمة متعددة الأقسام. وقد اعتمدت هذه الصور (الحديثة) للمنظمة اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العملية، حيث لم يعد المسئولون فيها أفراداً في العائلة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية لا يزال بالإمكان التعرف عليها بدرجة ما حتى يومنا هذا. وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة خلال القرن العرشين بأربع مراحل رئيسية هي كالتالي:

١. منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينات، خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

٢. شهدت حقبة الثمانينيات تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيراً ما تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

٣. من السبعينيات إلى التسعينيات ساعد التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في بلورة أسباب أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

٤. يتميز النموذج التنظيمي السائد باهتمام واضح بالغاية، والمنظمة المرشدة التكاليف، والأمان الوظيفي، والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحققة.

إن المعرفة بالتاريخ الصناعي ربما تكون حيوية إذا كنا نريد فهم الظروف التنظيمية الراهنة واكتساب الحكمة من خلال التأمل والتوصل إلى وجهات نظر مستنيرة تستند إلى معلومات سليمة . منذ أوائل القرن العشرين تخضع تقنيات الإدارة وأساليبها لفحص دقيق بصورة متزايدة، ولا سيما في المجتمعات الصناعية بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائبة التغير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، لكن المديرين المعاصرين في أنحاء الكرة الأرضية هم الذين يتوقع منهم أن يتفادوا أخطاء الماضي وأن يتعلموا ويستثمروا في التنمية على المدى الأطول.

عمل أحدنا مؤخراً مع مجموعة من مديري القطاع العام كانت المنشأة التابعين لها حديثة النشأة نسبياً (عمرها ٥ سنوات)، لكنها انفصلت عن منشآت أخرى أطول عمراً بكثير. وقد خطط أفراد المجموعة بيانياً مسيرتهم عبر الزمن للوصول إلى النقطة الموجودين عندها، ذاكرين أحداثاً هامة وعوامل تاريخية أثرت فيهم وفي أرباب عملهم السابقين. وهذا النشاط لم يؤد فقط إلى فهم كل منهم للآخر بدرجة اكبر، ولكن أيضاً إلى تولد إحساس مشترك ومتجدد بالغاية بالنسبة للمنظمة الأصغر سناً. وفي المقابل استطاع هؤلاء المديرون أن يتوصلوا إلى منهج للتنمية يتلاءم مع التنوع التاريخي المتجسد في فرقهم.

إستراتيجية وسياسة تنمية الموارد البشرية

إن التوجه والأهداف الإستراتيجية لمنشأة ما يمكن أن توجد احتياجات متصلة بالتعلم يمكن إشباعها عن طريق ربطها بتنمية الموارد البشرية، ومن المتصور أيضاً حسبما جاء في الأقسام السابقة، أن تنمية الموارد البشرية تستطيع التأثير على الإستراتيجية التنظيمية. وربط تنمية الموارد البشرية بالإستراتيجية يعطي الأولوية للتعلم القادر على المساهمة بشكل مباشر في الأهداف التنظيمية والقابل للتقييم من حيث في تحقيق الإستراتيجية. إلا أن ذلك قد يعني أن التعلم الذي يحتمل أن يكون مفيداً ولكنه غير مرتبط مباشرة برؤية التنمية يتم تجاهله. وبالمثل من الممكن أن يكبت التفكير النقدي أو الجانبي اللازم في المنظمات لكي تظل

متكيفة أو تحقق تنافسية جديدة أو تتهيأ لإجراء تغييرات كبيرة.

عن أسلوب (إما/ أو) الذي ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تتم بقيادة الإستراتيجية التنظيمية أو تسهم فيها، أو على أنها تركز على الأفراد أو المنظمة، قد يكون اقل فائدة من الطموح إلى الوصول إلى وضع يتكامل فيه طرفا النقيض. وفي سياق مناقشته للسياسة التنظيمية الهادفة لتنمية الإدارة، ذهب جون برجوين إلى أن المنظمات ينبغي أن تطمح لإكساب منهجها النضوج على طريق مؤد إلى التكامل. وتعميماً لهذه الفكرة، يوضح جدول ١ ـ ٢ سلسلة متعاقبة من مستويات نضج المداخل التنظيمية لتنمية الموارد البشرية.

ويتطلب المستوى السادس في النموذج الموضح في الجدول ١ ـ ٢ مراجعة التفكير المنطقي الذي يقف وراء السياسة والعمليات التي تتشكل السياسة بواسطتها. إنه يتطلب بصيرة ثاقبة نقدية وبحثاً عميقاً عن الدوافع والمعاني ... ويستلزم استخلاص كل نقطة تعلم من التجربة من خلال طرح أسئلة جوهرية مثل (لماذا؟) و" ماذا في ذلك؟" ، وبذلك عندما يتم دمج تنمية الموارد البشرية تماماً، ينظر لصنع الإستراتيجية المؤسسية على انه عملية تعلم في حد ذاته.

جدول ١-٢ : تسلسل نضج تنمية الموارد البشرية في المنظمات

المستوى	الوصف
مستوى (١) لا توجد تنمية موارد بشرية منهجية.	لا توجد تنمية موارد بشرية منهجية او مدروسة بالمعنى الهيكلي أو التنموي اعتماد كامل على «الصدفة»
مستوى (٢) تنمية موارد بشرية معزولة وتكتيكية.	أنشطة تنمية موارد بشرية معزولة أو حسبما تقتضي الظروف. هيكلية وتنموية ولكنها رد فعلية ومركزة على حل المشاكل
مستوى (٣) تكتيكات متكاملة ومنسقة وهيكلية وتنموية	أنشطة تنمية موارد بشرية محددة هيكلية وتنموية ومتكاملة ومنسقة
مستوى (٤) توجد إستراتيجية تنمية موارد بشرية لتنفيذ سياسة الشركة	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تدعم تنفيذ سياسة المؤسسة وتوفر إطاراً للتكتيكات الهيكلية والتنموية.
مستوى (٥) مدخلات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تصب في صياغة السياسة المؤسسية	عمليات الموارد البشرية توجه صنع القرارات المؤسسية وإدارة المعرفة وتخطيط الموارد.
مستوى (٦) تنمية إستراتيجية الإدارة السياسة المؤسسية	عمليات تنمية الموارد البشرية توجه عملية رسم رسم السياسة المؤسسية وتوفر إطاراً لها.

المنظمة المعتمدة على التعلم

من ضمن أساليب تمثيل النضج التركيز على تعلم الشركة أو المنظمة المعتمدة على التعلم هذا المفهوم قد يعتبر رسم الإستراتيجية وصنع السياسة عمليتين يتم الاشتراك فيهما على أوسع نطاق ممكن. إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إلى مفهوم المنظمة المعتمدة على التعلم وهي:

- أنه مفهوم يصعب فهمه واستيعابه وليس له تأثير مباشر أو عاجل.
- انه يتطلب نظرة عريضة، في حين أن كثيراً من الأفراد في المنظمات لهم احتياجات آنية (أو فورية) بدرجة اكبر.
- انه يركز على التعلم وليس على الاهتمامات الأكثر إلحاحاً التي تشغل أذهان المديرين.

لقد استقطبت مفاهيم وممارسات المنظمة المعتمدة على التعلم قدراً كبيراً من الاهتمام النقدي في السنوات الأخيرة (سوف نناقش هذا الموضوع أكثر في الفصل الثامن) . ويتطلب المنظمات المعتمدة على التعلم درجة متقدمة من التنسيق بين نشاط تنمية الموارد البشرية والسياسة التنظيمية.

ويرى بيدلر Peddler وبور جوين Burgoyne وبويديل Boydell (١٩٧٧) أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل تدخلات هيكلية مثل تخطيط إحلال الموظفين والتقويم المهني (أو الوظيفي) وهيكلة المسار المهني، وتدخلات تنموية مثل الدورات التدريبية ومواد التعلم المفتوح والتعليم الخاص .mentoring وهم يخلصون إلى انه ما لم تسهم هذه التكتيكات الفردية في السياسة المؤسسية وتشكل جزءاً منها، فإنها ستكون محدودة الفائدة، ويؤكدون أن سياسة تنمية الموارد البشرية تهتم بالتنسيق بين مختلف تدخلات تنمية الموارد البشرية (الهيكلة والتنموية) والسيسياسة وممارسة تنمية الموارد البشرية:

قد ترى المنظمات والأفراد على حد سواء في التنمية تحدياً مزعجاً: تعلم كيفية تنمية سلوكيات ومهارات مختلفة سيكون تجربة جديدة بالنسبة لبعض الموظفين الذين لم ينخرطوا في هذا النوع من الأنشطة منذ أن كانوا طلاباً متفرغين لتلقي العلم ومع ذلك من الممكن التماس التشجيع من الخبراء المستمدة من مجال الموارد البشرية الأوسع.

وقد أشارت البحوث إلى أن المؤسسات التي تعتبر الإستراتيجية شيئاً مهماً تتمتع بخصائص تنموية تربط الاحتياجات الفردية والتنظيمية بالتوجهات الحالية والمستقبلية. وتحدد هذه البحوث الموثقة ، عدداً من الموضوعات الرئيسية، ومنها ما يلي:

- المبادرة الفردية تحظى بالتشجيع، تتم تنمية المهارات من خلال التدريب، وتوجد ثقافة مؤازرة وداعمة وإن كانت متحدية مع ذلك، مع الاهتمام بتقديم التدريب الخاص Coaching .
- خلق وتدعيم المعرفة يتم من خلال التعلم التنظيمي، وتعمل المسارات المهنية الجديدة والاستثمار والعمل الجماعي كل المشاكل والتعلم عن طريق العمل والشفافية والترابط الشبكي على ضمان نقل المعرفة.
- يوجد تجديد متواصل من خلال معايير زيادة أعباء العمل والتحدي المفروضة داخلياً، وتتم موازنة التنقيح والتحسين مع إعادة التوليد، وتستخدم المعرفة كعنصر مكمل للتطابق الاستراتيجي مع

التحدي الاستراتيجي.

- عقود التحكم والامتثال (أو الإذعان) استبدالها بالالتزام والمبادرة القائمين على التعلم والثقة بالنفس.
- تتم تنمية القدرات الفردية اعتماداً على المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لمديري الخطوط الأمامية والإدارة الوسطى والعليا.
- تتم إدارة عمليات التحول مثل العقلنة (أو الترشيد) والتجديد والأحياء وإعادة التوليد عن طريق صنع قادة جدد.

حينما تكون تنمية الموارد البشرية ممثلة بقوة في السياسة والممارسة المؤسسية. ينشأ احتمال انتقال الأفراد من المنظمة التي استثمرت فيهم، إلا أن استخدام هذه الحجة للتقليل من أهمية التنمية يتم عن قصر نظر. ويقترح جوشال وبارتليت (١٩٩٨) أربع طرق يستطيع أرباب العمل من خلالها مواجهة المخاطرة المتمثلة في تزويد الموظفين بمؤهلات أو خبرات قابلة للحمل:

- ابدأ في الاستثمار في تنمية الأفراد مبكراً لكي تولد لديهم قناعة بان المنظمة جيدة وتستحق العمل فيها.
- استبدل عقد الولاء والطاعة المعنوي القديم بمسئولية الموظفين المدعومين من الإدارة العليا والممنوحين السلطات والصلاحيات المناسبة عن مستقبل الشركة والعاملين بها.
- اجعل التعلم جزءاً من الغاية الأساسية للمنظمة.
- ادعم التنمية بصورة غير رسمية من خلال العمليات ذات الصلة بالوظيفة، ورسمياً من خلال وسائط تدريس وتعلم محددة.

أهم مراجع الكتاب

١. عبد اللّه بن محمد الرفاعي ـ تنظيم المؤسسات الصحفية ـ دار عكاظ للطباعة والنشر ـ جدة ـ بدون تاريخ.

٢. صليب بطرس ـ إدارة الصحف ـ مكتبة الأنجلو المصرية ـ القاهرة ـ ١٩٨٢م.

٣. إبراهيم السلمي ـ إدارة المؤسسات الصحفية ـ العربي للنشر والتوزيع ـ القاهرة ـ ١٩٩٩م.

٤. لـ ـ جون مارتيث ـ أنجو جروفر شودري ـ نظم الإعلام المقارنة ـ الدار الدولية للنشر والتوزيع ـ ١٩٩١م.

٥. محمود علم الدين ـ الصحافة في عصر المعلومات ـ الأساسيات والمستحدثات ـ دار الشروق ـ القاهرة ـ ٢٠٠٠م.

٦. محمد فريد الصحن ـ محمد سلطان علي شريف ـ مبادئ الإدارة ـ الدار الجامعية للنشر والتوزيع ـ ١٩٩٩م.

٧. أميرة محمد العباسي ـ إدارة المؤسسات الصحفية في مصر ـ منشورات جامعه القاهرة ـ ١٩٨٥م.

٨. عبد الحميد حمروش ـ إدارة الصحف ـ الأنجلو المصرية ـ القاهرة ـ ١٩٩٧م.

٩. طلعت أسعد عبد الحميد ـ أساسيات إدارة الإعلام ـ مكتبة عين شمس ـ القاهرة ـ ١٩٨٤م.

١٠. عصام فرج ـ اقتصاديات الإعلام ـ الجزء الأول ـ دار النهضة العربية ـ القاهرة ـ ٢٠٠٠م.

١١. محمد سيد محمد ـ اقتصاديات الإعلام ـ الكتاب الأول ـ المؤسسة الصحفية ـ مكتبة كمال الدين ـ القاهرة ـ ١٩٧٩م.

١٢. فاروق أبو زيد ـ النظم الصحفية في الوطن العربي ـ عالم الكتب ـ القاهرة ـ ١٩٨٦م.

١٣. شوقي حسين عبدا للّه ـ أصول الإدارة ـ دار النهضة العربية ـ القاهرة ـ ١٩٧٨م.

١٤. علي شريف ـ الإدارة المعاصرة ـ ط٢ ـ الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ـ الإسكندرية ـ ١٩٩٧م.

١٥. علي محمد منصور ـ مبادئ الإدارة ـ الأسس والمفاهيم ـ مجموعة النيل ـ ١٩٩٩م.

١٦. أحمد رشيد ـ نظرية الإدارة العامة ـ ط٣ ـ دار المعارف ـ القاهرة ـ ١٩٧٤م.

١٧. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ـ الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ـ مجموعة النيل العربية ـ ١٩٩٩م.

١٨. أحمد ماهر ـ السلوك التنظيمي ـ مدخل بناء المهارات ـ ط٦ ـ الدار الجامعية للطب والنشر والتوزيع ـ الإسكندرية ـ ١٩٩٧م.

١٩. عبد السلام أبو قحف ـ أساسيات الإدارة الإستراتيجية ـ ط٤ ـ مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ـ الإسكندرية ـ ١٩٩٧م.

٢٠. عبد الحكم أحمد الخزاعي ـ فن اتخاذ القرار ـ مدخل تطبيقي ـ مكتبة ابن سينا ـ القاهرة ـ ١٩٩٨م.



إدارة
المؤسسات الصحفية
الدكتور عبد النبي عبد الله الطيب
الأردن - عمان
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
9 786500 291094